

การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก



ปริญญานิพนธ์
ของ
นิสสรณ์ บำเพ็ญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาดูใหญ่
สิงหาคม 2560

การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก



ปริญญานิพนธ์
ของ
นิสสรณ์ บำเพ็ญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก



ปริญญานิพนธ์
ของ
นิสสรณ์ บำเพ็ญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาดูใหญ่
สิงหาคม 2560

นิสสรณ์ บำเพ็ญ. (2560). *การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจ
ค้าปลีก*. ปริญญาโท กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการที่ปรึกษา: อาจารย์ ดร.จันทร์ศัม
ภูติอริยวัฒน์, อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร, รองศาสตราจารย์ ดร.สารีพันธุ์ ศุภวรรณ

การวิจัยครั้งนี้เป็นดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก 2) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก และ 3) เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับผู้บริหารสาขาของห้างเทสโก้ โลตัส ในเขต 9 โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของผู้บริหารสายปฏิบัติการโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากศึกษาเอกสารและงานวิจัย จำนวน 104 คน 2) กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก จำนวน 43 คน โดยมีขั้นตอนการทดสอบประสิทธิภาพ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การทดลองแบบหนึ่งต่อหนึ่ง จำนวน 3 คน ขั้นตอนที่ 2 การทดลองกับกลุ่มเล็ก จำนวน 10 คน ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองแบบภาคสนาม จำนวน 30 คน และ 3) กลุ่มตัวอย่างเพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก จำนวน 30 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียน โดยการหา t-test for dependent samples ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล และ 2) องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ และบทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ 2.ผลการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก มีประสิทธิภาพเท่ากับ 85.78/87.33 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 85/85 3.ผลการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก พบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($p < .05$) 2) ผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีความพึงพอใจต่อ รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$)

THE DEVELOPMENT OF COACHING MODEL FOR OPERATION EXECUTIVES
IN RETAIL INDUSTRIES



AN ABSTRACT
BY
NISSORN BUMPEN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University
August 2017

Nissorn Bumpen. (2017). *The Development of Coaching Model for Operation Executives in Retail Industries*. Dissertation, Ed.D. (Adult Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Jantararat Phutiariyawat, Dr. Chamaiporn Disathaporn, Associate Professor Dr.Sareepan Supawan.

This research and development study was conducted to achieve the following objectives: 1) To develop a coaching model for operation executives in retail industries. 2) To test the efficiency of coaching model for operation executives in retail industries 3) To determine the effectiveness of coaching model for operation executives in retail industries. The sample group recruited the executives from the retail operation of Tesco Lotus were divided into a sample group in order to study the needs and problems made up of one hundred and four participants and used to determine the efficiency of the model of coaching for executives in a retail operation. The participants consisted of forty three executives in retail operations at Tesco Lotus. The experiment was divided into the following three steps: step one involved the one-to-one method, with the testing of three persons; step two involved a small pilot group aimed at testing ten persons and finally step three involved field testing aimed at testing thirty persons in order to determine the efficiency of the model of coaching for executives in retail operations. The other sample groups, used to for determine the effectiveness of the model of coaching for executives in retail operations consisted with a total of thirty individuals. The data was analyzed by determining percentage, mean and standard deviation. The pre-test and post-test learning outcomes were compared by a determining t-test for the dependent samples. The learning outcomes between the pre-test and post-test were compared by a determining independent t-test. The research findings can be summarized as follows: 1. The model of coaching for executives in retail operations is the PSTPT Coaching Model consisting of two elements including 1) Process Of Coaching (Prepare, Tell and Show, Practice, Test) and 2) Role Of Coach (Coordinator, Motivator, Trainer) 2. According to the findings, the efficiency of the model of coaching for executives in retail operations was 85.78/87.33, which was higher than the standard criteria of 85/85. 3. The findings on the effectiveness of the model of coaching for executives in retail operation were as follows: 1) Executives in retail operation who studied with a model of coaching for executives in retail operation were found to be higher than the pre-test score with a statistical significance of .05 ($p < .05$) and 2) The executives in retail operation who studied with a model for coaching for executives in retail operations had a high level of satisfaction concerning internet-based CAI simulation ($\bar{X} = 4.21$)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติธริวัฒน์, อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร และ รองศาสตราจารย์ ดร.สารีพันธุ์ ศุภวรรณ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำวิจัยด้วยความทุ่มเท เอาใจใส่ เสียสละเวลาด้วยความเมตตาห่วงใยและให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พร ศรียมก ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งคณะผู้บริหารห้างเทสโก้ โลตัส เขต 9 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ทุกท่าน ที่ให้ความรู้และสนับสนุนจนเกิดงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกในทุกๆด้าน ขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่ และรุ่นน้องสาขาการศึกษาผู้ใหญ่ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจมิตร ทุกท่านที่มีได้เอื้อนนาม

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดามารดาผู้เป็นแบบอย่างของความเพียร สมาชิกทุกคนในครอบครัว ที่ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษาทำให้มีพลังในการศึกษาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งและมีส่วนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นิสสรณ์ บำเพ็ญ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
สมมุติฐานในการวิจัย	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่	12
แนวคิดการเรียนรู้ผู้ใหญ่	12
ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่	14
แรงจูงใจในการเรียนรู้ผู้ใหญ่	16
แนวคิดการฝึกอบรม	19
ความหมายของการฝึกอบรม	20
ความสำคัญของการฝึกอบรม	21
ประโยชน์ของการฝึกอบรม	23
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	28
ประเภทของการฝึกอบรม	29
กระบวนการในการฝึกอบรม	33
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน	49
ความหมายของการสอนงาน	49
วัตถุประสงค์ของการสอนงาน	50
ความสำคัญของการสอนงาน	51
ประโยชน์ของการสอนงาน	52
การสอนงานผู้ใหญ่ทำงาน	54
เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ	57
บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	66
ความหมายของรูปแบบ	66
ประเภทของรูปแบบ	67
การพัฒนารูปแบบ	70
โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีก	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย	90
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับ ผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	90
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการใน ธุรกิจค้าปลีก	93
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการใน ธุรกิจค้าปลีก	98
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	98
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	101
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการใน ธุรกิจค้าปลีก	106
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการใน ธุรกิจค้าปลีก	108

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	113
ความมุ่งหมายของการวิจัย	113
ขอบเขตของการวิจัย	113
การดำเนินการวิจัย	115
การวิเคราะห์ข้อมูล	116
การสรุปผลการวิจัย	116
การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย	118
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	131
ภาคผนวก ก	132
ภาคผนวก ข	134
ภาคผนวก ค	141
ภาคผนวก ง	145
ภาคผนวก จ	146
ภาคผนวก ฉ	151
ภาคผนวก ช	165
ประวัติย่อผู้วิจัย	236

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรม.....	48
2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทของหัวหน้างาน.....	65
3 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบ.....	69
4 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบ.....	72
5 แสดงข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	101
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	104
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	107
8 ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้า ปลีก	108
9 แสดงผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้าอบรม ก่อนและหลัง เรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	109
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ด้านกระบวนการ	109
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ด้านบทบาทของผู้สอนงาน	111
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	112
13 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความต้องการรูปแบบ การสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	152
14 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสมรูปแบบการ สอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	154
15 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความพึงพอใจรูปแบบ การสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	155
16 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบทดสอบก่อนเรียน-หลังเรียนของ รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก	157

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความสอดคล้องของ แบบฝึกหัดท้ายบทของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจ ค้าปลีก	159
18 ผลการหาค่าดัชนีความยากง่าย (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่นของ แบบทดสอบรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	161
19 ผลคะแนนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสาย ปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก	163



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2 แสดงขั้นตอนในการฝึกอบรมในงาน Four Steps Method	36
3 กระบวนการฝึกอบรม	42
4 กระบวนการฝึกอบรม 2.....	47
5 การแบ่งระดับชั้นของบุคลากรในองค์กร	61
6 ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจ ค้าปลีก	74
7 การพัฒนา รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	75
8 รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก	76
9 โครงสร้างการบริหารของ บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเท็ม จำกัด	79
10 โครงสร้างการบริหารฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า	80

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ด้วยสภาพของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรทั้งหลายต่างก็พยายามที่จะหาแนวทางหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ มาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรของตน ให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว กลยุทธ์หนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญมากซึ่งหลาย ๆ องค์กรต่างพยายามที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองนั่นก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยการจัดการเรียนรู้แก่บุคลากร ที่เป็นพนักงานมีความสำคัญและจำเป็นมาก การจัดการเรียนรู้ในองค์กรจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะวิชาชีพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นการพัฒนาคุณภาพการทำงานจากผู้ใช้แรงงาน ไปสู่แรงงานผู้มีทักษะเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ต่อไป

สำหรับการพัฒนาบุคลากร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรว่ามียุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ดังนี้ ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี (2557:30) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) การสอนงาน (Coaching) การสร้างทักษะสัมพันธ์ในงาน (Interpersonal Relationships Activities) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) สอดคล้องกับ สุจิตรา รัตนันท์ (2554: 21) ที่ได้นำเสนอการพัฒนาบุคลากรว่ามียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการเรียนรู้ (Learning) รวมถึง เพ็ชรี ฐิตะวิเชตร (2554: 8-13), เจคอบส์ (Jacobs. 2014: 28-29) และ สวาร์ต; และคนอื่น ๆ (Swart; et al. 2011: 32-34) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรว่าประกอบด้วย การฝึกให้เกิดกระบวนการคิด (Thinking Process) การให้การศึกษา (Educating) การประชุม (Meeting) การฝึกอบรม (Training) การส่งไปศึกษาดูงาน (Study Tour) การส่งไปศึกษาต่อ (Further Study) การสอนงาน (Coaching) การสัมมนา (Seminar) การค้นหาความรู้และข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต (Searching Internet) การสนทนา (Conversation) การแนะนำ (Suggestion) การปรึกษา (Counseling) และการอ่าน (Reading)

โดยทั้งนี้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นสำคัญคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งความแตกต่างของบุคคลนั้นจะส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็วและแม่นยำในการเห็น การฟัง ทักษะการพูด การเขียน ความอดทนต่อความเครียด ต่อความเหนื่อยล้าซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ ดังนั้น สิ่งที่ทำลายต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรคือจะต้องสังเกตและให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของบุคลากร สอดคล้องกับ ชูชัย สมิทธิไกร (2556: 160) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่นักจัดการฝึกอบรมหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจเนื่องจากผู้ได้รับการอบรมแต่ละคนอาจมีความถนัด (Aptitude) แตกต่างกัน ซึ่ง

ความถนัดในที่นี้หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล ดังนั้นจึงควรวางรูปแบบวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับระดับความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และการให้ความสำคัญกับการจัดการส่งเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนอย่างถูกวิธี จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้ดีกว่าการจัดจุดอ่อนเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของบุญฤทธิ์ ปิยะศรี (2556: 388-389) ที่พบว่าการพัฒนาที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ได้ดีกว่า เพราะบุคลากรมีความแตกต่างกันทั้ง อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ก็จะสามารถในการเรียนรู้ที่ต่างกัน การเข้าใจถึงความแตกต่างดังกล่าวจะช่วยให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้องถูกวิธี **การพัฒนา**ต้องคำนึงถึงความแตกต่างซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์ (2554: 125-126) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทำงานใกล้ชิดกับบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการทำหน้าที่บริหารเพื่อให้บรรลุผลงานและทำให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานควบคู่กัน สอดคล้องกับ ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี (2557: 61) ที่กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องมีความรู้ควบคู่กับการทำหน้าที่บริหารงาน คือ การเป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรือการเป็นผู้ฝึกอบรมบุคลากรในงาน (OJT- On the job training) จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า นอกจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานบริหารบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าก็คือ การพัฒนาบุคลากรของในหน่วยงานของตน ดังนั้นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องมีคือ ความรู้ในงาน ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะในการปรับปรุงงาน ทักษะในการสั่งงาน และทักษะการสอนงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของมูจรินทร์ บุรีนอก (2557: 298), เฉลิมพล มีชัย (2558: 97-101) และตันติกร ชังขนาด (2556: 350) ได้สรุปไว้ว่า บทบาทภาระหน้าที่และสมรรถนะของหัวหน้างานในปัจจุบันประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ด้านการจูงใจ (Motivation) ด้านบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้านการสั่งการ (Directing และด้านการสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและผู้จัดการในฐานะหัวหน้างานที่จะแนะนำให้คำปรึกษาพนักงานในการหาทางแก้ไข ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรในที่สุด การสอนงานเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน เพราะหัวหน้างานมีประสบการณ์ในงานที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจในลักษณะงาน การได้สอนงานให้กับพนักงานย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ต่อกัน และพนักงานเมื่อได้รับการถ่ายทอดความรู้ย่อมเกิดความสัมพันธ์อันดีและเป็นการมอบหมายงานของหัวหน้างานแก่พนักงาน เป็นการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่พนักงาน จะเห็นว่าการสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของหัวหน้างานที่พึงปฏิบัติในอันที่จะให้พนักงานเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้

อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กรในที่สุด การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้งานอย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย (สมิต สัจฉกร. 2547:15) ดังนั้นหากต้องการให้การสอนงานมีความประสิทธิภาพ หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการสอนหรือมีรูปแบบการสอนที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการสอนงานเป็นกระบวนการการสอนงานที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้และวิธีการทำงานของพนักงาน สามารถช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ถูกต้องและอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนที่เหมาะสมกับงานและบุคคล (ชนาธิป พรกุล. 2555:36) รูปแบบการสอนงานที่ดีนอกจากจะช่วยให้พนักงานมีความรู้และความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารมีซึ่งสถานะเป็นหัวหน้างานและมีบทบาทเป็นผู้สอนงานมีทักษะในการสอนงานเพิ่มมากขึ้น และหากมีการพัฒนารูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์แก่พนักงานและผู้บริหารต่อไป

สำหรับธุรกิจค้าปลีก คือ กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง เพื่อการใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ ผู้ค้าปลีกหรือร้านค้าปลีก คือ ผู้ประกอบการค้าประเภทใดก็ตาม ที่ปริมาณการขายส่วนใหญ่มาจากการค้าปลีก องค์กรใดก็ตามที่ทำการขายประเภทนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง หรือผู้ค้าปลีก จัดว่าเป็นการทำธุรกิจค้าปลีกด้วยกันทั้งสิ้น ไม่สำคัญว่าสินค้าหรือบริการนั้นขายไปด้วยวิธีใด อาทิเช่น ใช้พนักงาน ทางไปรษณีย์ ทางโทรศัพท์ หรือใช้เครื่องจักรยอดเหรียญอัตโนมัติ หรือขายที่ไหน อาทิ ในร้านค้า บนถนนหนทาง หรือภายในบ้านของผู้บริโภค (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2556: 22) และจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการขยายตัวอย่างมาก ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการตลาดอย่างรุนแรง สำหรับธุรกิจค้าปลีก ส่วนผสมทางการค้าปลีก (retail mix) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ได้แก่ สถานที่ สินค้า ราคา ส่งเสริมการขาย การบริการ และองค์กรและบุคลากร ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาวะเศรษฐกิจสังคม แรงงาน การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพร้อมเผชิญกับปัญหาด้านการแข่งขัน ธุรกิจต้องเปลี่ยนกลยุทธ์จากการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และการที่จะเกิดสภาพการณ์ดังกล่าวได้ บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผู้บริหารสายปฏิบัติการ ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่ดีนั้นจะต้องมีการวางแผน และการเตรียมการที่ถูกต้องอย่างเป็น จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาประการหนึ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพหรือสายงานที่ปฏิบัติ คือการขาด

ความรู้และความชำนาญด้านเทคนิควิธีการถ่ายทอดความเข้าใจในลักษณะการเรียนรู้ของพนักงาน หรือขาดทักษะการสอนงานที่ถูกต้อง (เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด. 2556: ออนไลน์)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการสอนงานพัฒนาผู้บริหารในฐานะหัวหน้างาน โดยศึกษาถึงกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ และศึกษาถึงทักษะที่สำคัญของผู้บริหารในฐานะหัวหน้างานซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและหน้าที่ที่รับผิดชอบและมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่มีการเปลี่ยนให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
2. เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ความสำคัญของการวิจัย

ได้รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกที่มีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการสอนงานที่ดีขึ้นของผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก รวมถึงเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนารูปแบบการสอนงานที่ดีขึ้นและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจอื่นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสายปฏิบัติการ โดยมีตำแหน่งดังนี้ ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก ของห้าง เทสโก้ โลตัส ในเขตพื้นที่ 9 จำนวน 150 คน (ประกอบด้วยสาขา บางใหญ่ บางแค จรัญสนิทวงศ์ นครินทร์ หลักสี่ แจ้งวัฒนะ ประชาชื่น ปิ่นเกล้า รัตนาธิเบศร์ และบางปะกอก)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgran) (อ้างอิงจาก สุมิล ติรภานันท์. 2557:178-179) ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 108 คน

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ จำนวน 108 คน เก็บเอกสารคืนได้ 104 คน คิดเป็นร้อยละ 96.30

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก จำนวน 41 คน โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 1 คน เพื่อทดสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยการสังเกต สอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้ทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ทำการทดลองใช้กับกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) เป็นการทดสอบ กับผู้บริหารสาขา จำนวน 10 คน ดำเนินการเช่นเดียวกับการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองแบบภาคสนาม (Field Test) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

1.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ จำนวน 30 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

2.2.2 ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย

- 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
- 2) ความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **รูปแบบการสอนงาน** หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจน การควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2. **รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก** หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจน การควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบด้านบทบาท

3. **การพัฒนากระบวนการสอนงาน** หมายถึง การพัฒนากระบวนการถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจน การควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนาแบบ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากระบวนการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

4. **ผู้บริหารสายปฏิบัติการ** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกของห้างเทสโก้ โลตัส ในเขตพื้นที่ 9 ซึ่งมีสถานะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานและมีบทบาทเป็นผู้สอนงาน

5. **พนักงาน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสายปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ได้รับการสอนงาน

6. **ธุรกิจค้าปลีก** หมายถึง องค์กรที่มีการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรง เพื่อการใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้

ทำการศึกษา กับ บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเท็ม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกในนามห้าง เทสโก้ โลตัส

7. องค์ประกอบด้านกระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่พนักงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

7.1 การเตรียมการ ได้แก่ การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการการสอนงาน เพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์ เนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น เตรียมความพร้อมโดยการทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องสอน และกำหนดวิธี กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การจัดเตรียมสถานที่ เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์เตรียมการสอน และการเตรียมความพร้อมของตัวผู้สอนและผู้เรียน

7.2 ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ ได้แก่ การอธิบายเนื้อหา รวมถึงแสดงวิธีการทำงานที่ละขั้นตอน รวมถึงการสอบถามถึงความเข้าใจของผู้เรียนอย่างละเอียดรอบครอบ การให้ผู้เรียนได้สอบถามหากมีข้อสงสัย การสาธิตให้ดูซ้ำหรือให้ผู้เรียนอธิบายวิธีการทำอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนก่อนการฝึกปฏิบัติ

7.3 การฝึกปฏิบัติ ได้แก่ การให้ผู้เรียนได้ทดลองทำงานโดยให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้สาธิตให้ดู และผู้สอนจะคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และควบคุมการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

7.4 การประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลขั้นตอนการทำงานหลังจากที่ผู้เรียนได้มีการฝึกปฏิบัติจนสามารถทำงานได้แล้ว โดยให้ผู้สอนประเมินทุกขั้นตอน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเวลาในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียน

8. องค์ประกอบด้านบทบาท คุณสมบัติที่ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกจำเป็นต้องมีสำหรับการเป็นผู้สอนงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

8.1 บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ คือ การที่ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกสามารถแสดงถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานกับองค์กร สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน มีทักษะด้านการฟังและการตั้งคำถามที่สามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานได้

8.2 บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกสามารถกระตุ้นให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างขวัญและ

กำลังใจที่ดีในการทำงาน แสดงออกถึงความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน

8.3 บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ คือ การที่ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความรู้ในงานและสามารถอธิบายการทำงานเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล เข้าใจการให้ผลย้อนกลับมีบุคลิกภาพที่ดี

9. ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก หมายถึง อัตราส่วนผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีกที่พัฒนาขึ้น ซึ่งวัดได้จากคะแนนการตอบแบบทดสอบระหว่างการอบรมและหลังการอบรม โดยให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

85 ตัวแรก หมายถึง ค่าประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยคิดจากค่าคะแนนเฉลี่ยของจำนวนคำตอบที่ผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ตอบถูกต้องจากการทำแบบทดสอบระหว่างการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

85 ตัวหลัง หมายถึง ค่าประสิทธิภาพของผลลัพธ์ โดยคิดจากค่าคะแนนเฉลี่ยของจำนวนคำตอบที่ผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ตอบถูกต้องจากการทำแบบทดสอบหลังการอบรมทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

10. ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ด้านการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกที่ได้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง มีเทคนิควิธีการต่างๆ ในการสอนงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการสอนงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้เป็นองค์ประกอบของการสอนงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกและผู้ได้รับการสอนงาน โดยประเมินจาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้าอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกก่อนการฝึกอบรมและหลังการอบรม และความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ

11. แบบทดสอบก่อนการอบรมและหลังการอบรม หมายถึง แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

12. การฝึกอบรม คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ รวมทั้งความตระหนักและสร้างแรงจูงใจอันจะช่วยปรับปรุงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

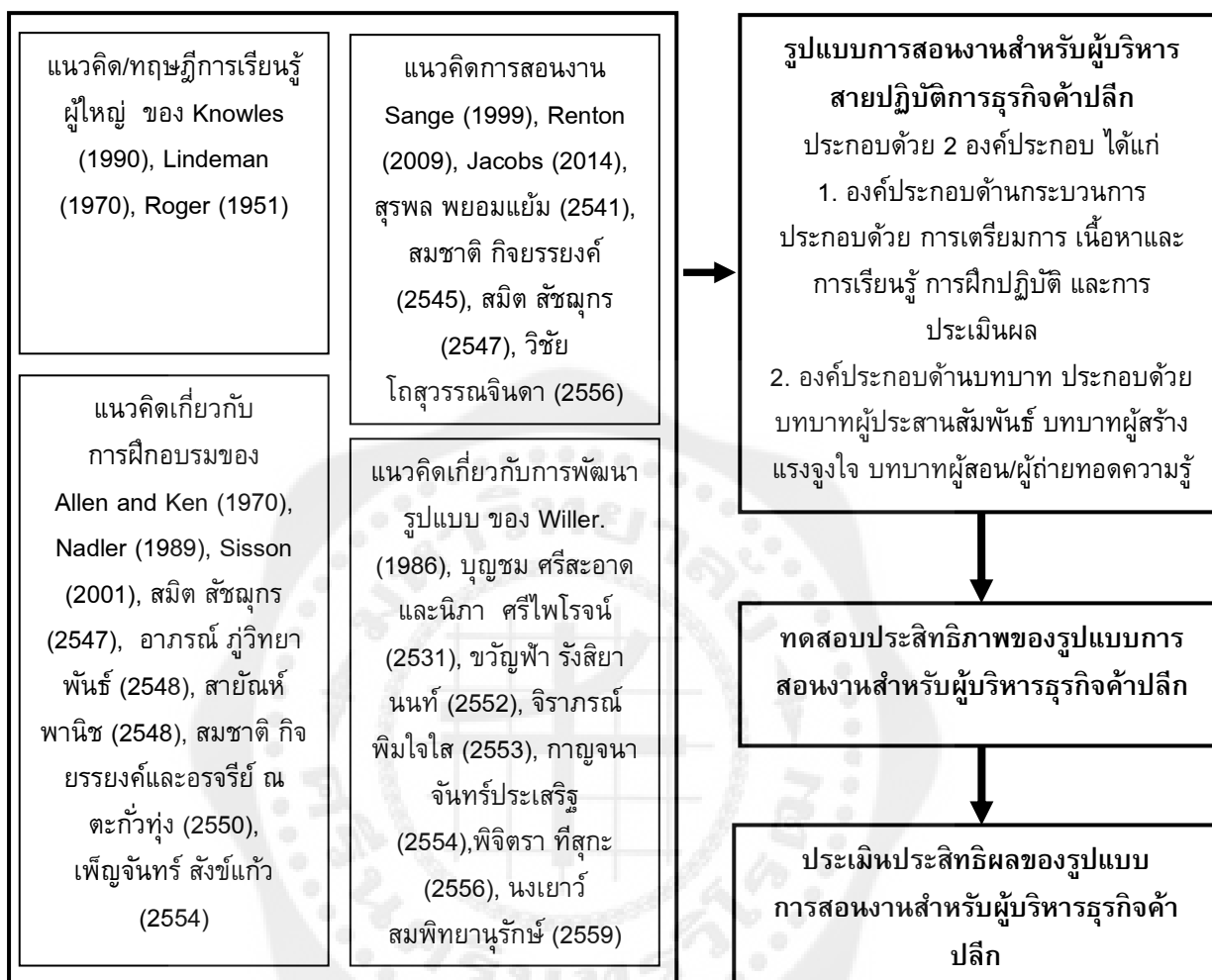
พฤติกรรม ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นไปใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85
2. ผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกที่ได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามรูปแบบการสอนงานหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม
3. ความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมาก



กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่
 - 1.1 แนวคิดการเรียนรู้ผู้ใหญ่
 - 1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่
 - 1.3 แรงจูงใจในการเรียนรู้ผู้ใหญ่
2. แนวคิดการฝึกอบรม
 - 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม
 - 2.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
 - 2.4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 2.5 ประเภทของการฝึกอบรม
 - 2.6 กระบวนการในการฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน
 - 3.1 ความหมายของการสอนงาน
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของการสอนงาน
 - 3.3 ความสำคัญของการสอนงาน
 - 3.4 ประโยชน์ของการสอนงาน
 - 3.5 การสอนงานผู้ใหญ่วัยทำงาน
 - 3.6 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 3.7 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.3 การพัฒนารูปแบบ
5. โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีก
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่

1.1 แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

ศรีวิสต์วะ (Shrivastave. 1983:17-28) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ผู้ใหญ่ไว้ดังนี้ ผู้เรียนเป็น
 ขุมความรู้ที่มีค่า นักการศึกษาหรือนักฝึกอบรมต้องเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้เพื่อบรรลุความสำเร็จ
 ได้หลายอย่าง ที่จะเปลี่ยนสภาพชีวิตของพวกเขา และช่วยให้เขาได้ควบคุมชีวิตของเขาเอง "คนเป็น
 ขุมความรู้ที่มั่งคั่งที่สุดสำหรับการเรียนรู้"

1. การเรียนรู้ต้องสัมพันธ์กับชีวิต คนเราจะพบความหมายของตนเองและความสัมพันธ์
 ของความคิด เริ่มจากความคิด ปัญหาหรือสถานการณ์ที่ผู้เรียนคุ้นเคย การศึกษาผู้ใหญ่จะช่วยให้
 เชื่อมประสบการณ์ของบุคคลต่อสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมาย ประชาชนจะรู้ความเป็นจริงด้วยตนเอง
 และหาสาเหตุจากจุดที่มุ่งไปสู่การวางแผนปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์

2. การศึกษาจะยืดหยุ่นไม่ได้ ผู้ใหญ่สามารถระบุความต้องการที่จะเรียนรู้และทำด้วย
 ตนเองได้ เนื้อหาที่จะเรียนรู้ต้องมาจากความต้องการของชุมชน และวิธีการจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ
 การเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียนและผู้ฝึกอบรม การเรียนไม่สามารถยืดหยุ่นให้แก่ใครได้
 แต่ผู้เรียนสามารถถูกส่งเสริมให้เรียนรู้ได้

3. ผู้เรียนควรมีส่วนร่วม การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีชีวิตชีวา ถูกจัดในบรรยากาศ
 ของการเปิดเผยและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมไม่ใช่เป็นแค่ "เข้าไปมีส่วนร่วม" ในโครงการในตอน
 แรกเท่านั้น แต่ต้องทุกกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การกำหนดการ เลือกวิธีการประเมินตนเอง
 การประเมินแบบมีส่วนร่วมของการเรียนรู้สำคัญเพราะจะทำให้เกิดการต่อเนื่องและส่งเสริมการ
 ปฏิบัติต่อไป

4. ประชาชนเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการกระทำ สิ่งที่ได้ยิน ได้อ่าน หรืออภิปราย ดู
 เหมือนว่าจะไม่จริงเท่ากับการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่กิจกรรมโดยทันที ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดความจดจำ
 เท่านั้น แต่จะช่วยให้เกิดความรู้ในตัวทักษะส่วนใหญ่ได้จากการกระทำ มีพลังในการเรียนรู้ร่วมกัน
 ประชาชนพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพลังโดยการทำงานร่วมกันในการค้นหาและแก้ปัญหา
 ร่วมกัน ผู้ใหญ่ควรได้รับการสนับสนุนจากคนอื่นในการเรียนรู้ร่วมกัน

5. ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อไม่อยู่ภายใต้แรงกดดัน การมีส่วนร่วมจะยากเมื่อมี
 ข้อจำกัดด้านการเงิน ทางกาย หรือทางสังคม การเมือง การฝึกอบรมต้องยอมรับอุปสรรคเหล่านี้
 และพยายามขจัดอุปสรรคในทางที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ท้องถิ่น การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนไม่
 อยู่ภายใต้แรงกดดัน

6. ความสำเร็จจะเป็นแรงเสริมการเรียนรู้ เมื่อคนเราสำเร็จในกิจกรรมหนึ่ง เกิดความ
 พอใจ เกิดความมั่นใจ และมีแรงจูงใจก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น การเรียนที่เริ่มจากปัญหาต่างๆ ที่
 พบอยู่ก่อนเป็นการดีที่สุด ถ้าเขาแก้ปัญหาได้ก็จะมีพลังเผชิญปัญหาอื่น การเรียนรู้จะเป็นไปอย่างดี
 ถ้ามีประสบการณ์มาก

โนวเลส (Knowles.1990: 23) มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self concept) ความคิดเกี่ยวกับตนเองเป็นสิ่งสำคัญประการแรก เนื่องจากผู้ใหญ่มีความเคารพนับถือตนเอง ผู้ใหญ่รู้ว่าตนเองมีความสามารถในการตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถลิขิตชีวิตของตนเองได้ ควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ใดๆ ก็ตามจะสามารถแก้ปัญหาได้เอง ดังนั้นการสอนหรือการฝึกอบรมผู้ใหญ่ต้องให้เหมาะสมกับอายุ การมอบหมายงานจะต้องให้สอดคล้องตามความรับผิดชอบ ให้โอกาสผู้ใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยใช้ความสามารถตามวุฒิและสติปัญญาโดยอิสระนับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด ในทางตรงกันข้าม ผู้ใหญ่ส่วนมากจะเกิดความรู้สึกไม่สบายใจถ้าตนเองต้องเป็นผู้คอยพึ่งพาผู้อื่นอยู่เสมอ

2. ประสบการณ์ (experiences) หมายถึง การเพิ่มประสบการณ์ของแต่ละคนให้มากขึ้นในด้านแหล่งข้อมูลต่างๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้แบบใหม่คือ การช่วยเหลือตนเอง ด้วยเทคนิคการอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นฐานให้รู้จักการวิเคราะห์ประสบการณ์เดิมของตนเอง การอภิปราย การร่วมมือกันทำงาน บทบาทสมมติ ฝึกภาคสนาม ทำงานเป็นคณะ และวิธีการเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ ไม่ใช่วิธีการบรรยายหรือเอาภาพยนตร์มาให้ดู

3. ความพร้อมในการเรียนรู้ (readiness to learn) หมายถึง วุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ความพร้อมในการเรียนรู้ของแต่ละคนจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ตามสัดส่วนของการเจริญเติบโตของร่างกายและความกดดันทางวิชาการ ตลอดจนความต้องการหรือแรงกดดันทางสังคม เกี่ยวกับการแสดงบทบาทของบุคคลในแต่ละชุมชน ถ้ามองในลักษณะที่ทำให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะดูที่ "ความต้องการ" เพราะผู้เรียนจะต้องพัฒนาตนเองที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงบทบาทในฐานะสมาชิก

4. หลักเบื้องต้นแห่งการเรียนรู้ (orientation to learning) ผู้ใหญ่เข้ามาเรียนเพราะต้องการรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน เป็นการเรียนรู้ ปัญหาเป็นศูนย์กลาง (problem centered)

บรู๊กลฟิลด์ (Glickman; et al. 1995: 80-81; citing Brookfield. 1986) ได้เสนอหลักการสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ดังนี้ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นไปด้วยความสมัครใจ การบังคับควบคุมไม่สามารถจูงใจให้ผู้ใหญ่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้

2. การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการยอมรับนับถือ ให้คุณค่า แก่กันและกันภายในกลุ่ม

3. การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ การเข้าไปร่วมมือและผู้สนับสนุนต้องร่วมกันรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้

4. การได้ปฏิบัติและแสดงความคิดเห็น เป็นหัวใจของการสนับสนุนการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพทั้งผู้ใหญ่และผู้สนับสนุนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกันโดยตรง พร้อมกับมีการตอบสนองต่อกิจกรรมนั้น

5. การสนับสนุนการเรียนรู้ ควรมีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเคยชินกับการตอบสนองด้วยความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

6. เป้าหมายของการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ การรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการชี้นำหรือนำตัวเอง การให้อำนาจแก่ผู้ใหญ่เพื่อให้ปฏิบัติงานเชิงรุก

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดการเรียนรู้ผู้ใหญ่ได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผู้เรียน ผู้เรียนสามารถชี้นำตนเอง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและสามารถประเมินผลตนเองได้ 2) ด้านประสบการณ์ ผู้ใหญ่ใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นแหล่งสร้างคุณค่าให้ตนเองและผู้อื่น และด้วยความแตกต่างของประสบการณ์ทำให้เกิดความหลากหลายในกลุ่มผู้ใหญ่ 3) ด้านความพร้อมที่จะเรียนรู้ โดยที่การเปลี่ยนแปลงช่วยกระตุ้นความพร้อมที่จะเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4) ด้านแนวทางการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ต้องการการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานในชีวิตจริง 5) ด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มีแรงกระตุ้นจากภายใน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า การยอมรับนับถือคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ความมั่นใจในตนเองซึ่งเป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้นิยามทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ไว้ดังนี้

ลินเดอแมน (Lindeman, 1926: 20-26) ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะถูกกระตุ้นให้เรียนต่อเมื่อเขามีความต้องการ ความสนใจและคิดว่าการเรียนรู้นั้นจะตอบสนองความต้องการของเขาได้

2. แนวการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีจุดรวมอยู่ที่ชีวิต (Life Centered) ดังนั้น วิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่คือ การใช้สถานการณ์ที่เกี่ยวกับชีวิตไม่ใช่เนื้อหาวิชา

3. ประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของความรู้ที่มีคุณค่าที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการศึกษาผู้ใหญ่คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์

4. ผู้ใหญ่มีความต้องการอย่างลึกซึ้งที่จะเป็นผู้นำตนเอง ดังนั้น บทบาทของผู้สอน คือ การร่วมกระบวนการแสวงหาความรู้กับผู้เรียนมากกว่าถ่ายทอดความรู้ของตนเองและประเมินว่าผู้เรียนยอมรับไปเท่าใด

5. ความแตกต่างในตัวบุคคลแต่ละคนจะมีมากขึ้นตามอายุ ดังนั้น การศึกษาผู้ใหญ่จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องวิธีการ เวลา สถานที่ และอัตราความเร่งในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

โนวล์ (Knowles, 1990:31) ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) ไว้ ดังนี้

1. ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักนำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี และมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้นั้น ถ้าสิ่งนั้นตรงกับความต้องการและความสนใจใน

ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเริ่มต้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situations) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี หากมีการจัดการให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ (Life-Centered) ดังนั้นผู้จัดการเรียนรู้ควรจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และควรถือเอาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้เรียนผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) เนื่องด้วยประสบการณ์ของผู้ใหญ่ เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นหลักสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดในส่วนประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4. การเป็นผู้นำตนเองของผู้ใหญ่ (Self Directing) ความต้องการที่อยู่ภายในส่วนลึกของผู้ใหญ่ คือ การมีความต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ ดังนั้นบทบาทของผู้จัดการเรียนรู้ผู้ใหญ่ หรือนักการศึกษาผู้ใหญ่ จึงควรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียนมากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสารความรู้ และทำหน้าที่ประเมินผลผู้เรียน

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้นความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่ จะต้องมีการเตรียมการในด้านเนื้อหาดีและสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน

โรเจอร์ (ขนิษฐา จิตรอรุณ 2540: 37-38: อ้างอิงจาก Roger.1951:388-399) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ผู้ใหญ่ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ไม่มีผู้สอน มีเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะทุกคนมีประสบการณ์ที่มีค่าของตนเองเป็นพื้นฐานอยู่
2. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้มาก หากรู้ว่าสิ่งที่เรียนรู้นั้นเกิดประโยชน์กับตนเอง
3. ผู้ใหญ่จะต่อต้านหากกิจกรรมหรือประสบการณ์นั้นที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง
4. ผู้ใหญ่จะต่อต้านหากถูกข่มขู่ และจะยอมรับหากรู้สึกปลอดภัย
5. การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ มีการอำนวยความสะดวกและยอมรับความแตกต่างในความสามารถด้านการรับรู้
6. การเรียนรู้ที่สำคัญจะเกิดจากตัวผู้เรียนเอง (learning by doing)
7. ผู้ใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้
8. ถ้าผู้ใหญ่เป็นผู้ริเริ่มเรียนรู้ด้วยตัวเอง จะทำให้อยากเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา
9. การทำให้ผู้ใหญ่ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยให้มีความคิดเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. การเรียนรู้จะมีประโยชน์มากที่สุด ต่อการมีชีวิตอยู่ในปัจจุบัน กล่าวคือการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ (Process of Learning) หรืออาจกล่าวแบบสรุปได้ว่า เรียนรู้ได้อย่างไร

จากการศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ สามารถสรุปทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ได้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการเตรียมการ การเตรียมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะต้องคำนึงถึงคือความสามารถในการเรียนรู้ว่าผู้ใหญ่ว่าในแต่ละขั้นของการเรียนรู้อยู่เป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน
- 2) ด้านเนื้อหาและและการจัดการเรียนรู้ การจัดเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ โดยวิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์ เพราะประสบการณ์ของผู้ใหญ่ เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นหลักสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้ใหญ่ เพื่อนำใช้ในการเรียนการสอน และการจัดเนื้อหาหรือกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ควรให้อยู่ในขอบเขตของชีวิตประจำวันทั้งด้านการงานและชีวิตส่วนตัว
- 3) ด้านการฝึกปฏิบัติ ด้วยผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าที่จะให้บุคคลอื่นชี้นำ ดังนั้นการอบรมให้ความรู้กับผู้ใหญ่ควรมีการจัดกิจกรรมที่เขาเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกปฏิบัติจากการปฏิบัติจริง ไม่ให้มีความรู้สึกหรือถูกกระทำในลักษณะสอน, การสั่งหรือบังคับให้ทำ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น
- 4) ด้านการประเมินผล ด้วยผู้ใหญ่มีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งประสบการณ์ของแต่ละบุคคลทำให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลควรคำนึงถึงการนำประสบการณ์มาใช้และการความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.3 แรงจูงใจในการเรียนรู้ผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กทั้งในด้านเนื้อหาและวิธีการ กล่าวคือ การเรียนของเด็กจะเน้นเนื้อหาวิชาการ (subject-centered) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาด้านต่าง ๆ เป็นการสร้างความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป หรือเพื่อใช้ประโยชน์ในวันข้างหน้า การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่มุ่งที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ในทันทีในปัจจุบัน การเรียนรู้ผู้ใหญ่จึงมุ่งที่กระบวนการแก้ปัญหา (problem-centered) ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาในการดำรงชีวิตของตน ความรู้อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่ในประเทศของเรามีน้อยมากเมื่อเทียบกับความรู้เกี่ยวกับเรื่องของเด็ก กล่าวได้ว่าเรายังไม่ได้ศึกษาเรื่องนี้กันอย่างจริงจังทั้งทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ล้วนแต่นำมาจากต่างประเทศแทบทั้งสิ้น ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ (adult learner) แตกต่างจากผู้เรียนที่เป็นเด็กและวัยรุ่น ดังนั้นการจัดการศึกษาผู้ใหญ่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ อุปสรรคที่ขัดขวางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์, 2552: 3) และจากการศึกษาพบว่าได้มีนักวิชาการศึกษาทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ดังนี้

1. ฮูล (Houle, 1961: 82-83) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาในปี 1961 โดยวิธีการสัมภาษณ์อย่างลึกซึ้ง (Houle's Depth Interview - Sensitive Study of the Motivations for Adult Learning) กับกลุ่มตัวอย่าง 22 คน พบว่าผู้ใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ผู้เรียนที่มุ่งเป้าหมาย (goal-oriented learners) หมายถึงผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาเพื่อสนองความต้องการเฉพาะอย่างของตน เช่น การฝึกพูดต่อหน้าสาธารณชน การแก้ไขปัญหาครอบครัว และการพัฒนาธุรกิจ ผู้เรียนประเภทนี้ไม่ยึดติดกับสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกับวิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่จะมองหาสถาบันหรือวิธีการที่คิดว่าจะตอบสนองความมุ่งหมายของตนได้

1.2 ผู้เรียนที่มุ่งกิจกรรม (activity-oriented learners) หมายถึง ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายทางสังคมมากกว่าความต้องการเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง ผู้เรียนประเภทนี้เข้ามาเรียนเพื่อจะได้พบปะผู้คน เพื่อหลีกเลี่ยงจากความเหงา ความเบื่อหน่าย หรือความไม่สบายใจที่เกิดจากที่บ้านหรือที่ทำงาน หรือเพื่อหาคู่ครอง

1.3 ผู้เรียนที่มุ่งการเรียนรู้ (learning-oriented learners) หมายถึง ผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาเพราะมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา มีความสม่ำเสมอในการเรียนรู้ ชอบท่องเที่ยวเพื่อเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ จากสิ่งที่ได้พบเห็น กระทั่งบางครั้งตัดสินใจเปลี่ยนงานเพราะเห็นว่างานใหม่สามารถทำให้เขาได้เรียนรู้มากขึ้น

2. ทัฟ (Tough. 1968:1) ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมในโครงการศึกษาต่อเนื่อง และพบว่าผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกือบทุกคนมิได้เข้าเรียนด้วยเหตุผลจูงใจเพียงอย่างเดียว แต่มีแรงจูงใจหลายอย่างประกอบกัน ผู้ใหญ่ส่วนมากเข้าเรียนเพราะมีความต้องการที่จะนำความรู้หรือทักษะไปใช้ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่บางคนรู้ว่าตนเองจะต้องทำหรือได้รับมอบหมายงานใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ทักษะใหม่ๆ และผู้ใหญ่บางคนเข้าเรียนเพราะต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3. อัคฟอร์ด (Axford. 1969: 77) ได้ศึกษาพบว่า ปกติผู้ใหญ่จะร่วมกิจกรรมด้วยความพร้อมที่จะเรียนรู้สูงถ้าเขามองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ที่ได้กับประสบการณ์เก่าหรือกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน แต่ถ้าไม่ เขาก็จะเลิกกลางคัน ฉะนั้น ช่วงเวลาที่บุคคลมีความต้องการทักษะหรือความรู้ที่สามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขปัญหาในชีวิตเขาได้ บุคคลนั้นจะมีความพร้อมที่จะเรียนมากที่สุด

4. เวอร์เนอร์และเดวิสสัน (Verner; & Davison 1971: 4) พบว่า ผู้ใหญ่โดยทั่วไปจะเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้เมื่อตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่จะเรียนรู้นั้น ยอมรับในสิ่งที่จะเรียนและวิธีเรียน มีความต้องการที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และมีความมุ่งมั่นในชีวิต

5. เบอร์เกส (เพ็ญศรี ทวีสุวรรณ 2558: 90; อ้างอิงจาก Burgess. 1971) ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลของการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ว่าสามารถจำแนกได้เป็น 7 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีความต้องการจะเรียนรู้ 2) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัว 3) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายทางสังคม 4) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายทางศาสนา 5) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะหลบเลี่ยงภาวะการณ์ที่ไม่พึงพอใจ 6) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม และ 7) กลุ่มที่มีความต้องการที่จะทำตามข้อเรียกร้องของผู้อื่น

6. มอร์สไตน์และสมาร์ท (Morstain; & Smart. 1974: 83-89) ได้วิเคราะห์ปัจจัยในการเข้าร่วมการศึกษาของผู้ใหญ่ (the factor analysis of the educational participation scale - EPS) โดยทั้งสองพบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษามี 6 ประการ ดังนี้

6.1 ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationships) ได้แก่ การได้พบปะผู้คน การสร้างมิตรภาพ การหาเพื่อนใหม่ การได้พบกับเพศตรงข้าม

6.2 ความคาดหวังจากภายนอก (External Expectation) ได้แก่ การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้อื่นที่มีต่อตัวเรา การทำตามคำแนะนำของบุคคลอื่นที่มีอิทธิพลต่อตัวเรา

6.3 สวัสดิการสังคม (Social Welfare) ได้แก่ การยกระดับความสามารถของตัวเองเพื่อรับใช้เพื่อนมนุษย์ การเตรียมตัวเองเพื่อเป็นผู้ให้บริการแก่ชุมชน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตัวเองเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ ของชุมชน

6.4 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Professional Advancement) ได้แก่ การยกสถานะของตัวเองในงานที่ทำให้สูงขึ้น การสร้างความมั่นคงให้กับความก้าวหน้าในอาชีพของตน การรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน

6.5 การหลีกหนีหรือการกระตุ้น (Escape/Stimulation) ได้แก่ การปลดปล่อยตัวเองจากความเบื่อหน่าย การหยุดพักชั่วคราวจากกิจกรรมประจำวันที่บ้านหรือที่ทำงาน การหาบางสิ่งบางอย่างมาสร้างความแตกต่างให้แก่ชีวิตของตัวเอง

6.6 ความสนใจใคร่รู้ (Cognitive Interest) ได้แก่ การได้เรียนเพียงเพื่อให้ได้รู้ การหาความรู้เพื่อตอบข้อข้องใจบางอย่างของตน การสร้างความพอใจให้กับตนเอง

7. การศึกษาของคาร์ป, ปีเตอร์สัน และรอฟส์ (Cross 1981: 88-91; citing Carp, Peterson; & Roelfs. 1974: 83-98) การศึกษาเรื่องเหตุผลแห่งการเรียนรู้ (Reasons for Learning) ซึ่งทำกับกลุ่มตัวอย่างในวงกว้าง โดยใช้แบบสอบถาม (Survey Questionnaires) ให้ผู้ใหญ่ที่เป็นผู้เรียนทำเครื่องหมายลงในรายการเหตุผล พบว่า เหตุผลในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จากผู้ที่ไม่เห็นด้วยจำนวนมากไปสู่ผู้ที่ไม่เห็นด้วยจำนวนน้อยเรียงตามลำดับ ดังนี้

7.1 เพื่อเป้าหมายที่เป็นความรู้ (Knowledge Goals) ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ การสร้างความพึงพอใจต่อความกระหายใคร่รู้

7.2 เพื่อเป้าหมายส่วนตัว (Personal Goals) ได้แก่ การได้งานใหม่ การก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ การได้ใบรับรองหรือประกาศนียบัตร การมีปริญญา

7.3 เพื่อเป้าหมายของชุมชน (Community Goals) ได้แก่ การเข้าใจปัญหาของชุมชน การเป็นพลเมืองดี การแก้ปัญหาของชุมชน

7.4 เพื่อเป้าหมายทางศาสนา (Religious Goals) ได้แก่ การรับใช้ศาสนาเพื่อการยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น

7.5 เพื่อเป้าหมายด้านการหลีกหนี (Escape Goals) ได้แก่ การหลีกหนีจากความจำเจในชีวิต การหลีกหนีจากปัญหาส่วนตัว

7.6 เพื่อเติมเต็มข้อผูกพัน (Obligation Fulfillment) ได้แก่ การทำให้ได้ตามข้อกำหนด ในมาตรฐานการศึกษา การสร้างความพึงพอใจให้แก่นายจ้าง

7.7 เพื่อเติมเต็มชีวิตตัวเอง (Personal Fulfillment) ได้แก่ การเป็นสามีภรรยาหรือพ่อแม่ที่ดี การเป็นบุคคลที่มีความสุขในชีวิต

7.8 เพื่อความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมของตนเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ได้ดังนี้ แรงจูงใจในการเรียนรู้ผู้ใหญ่เกิดจากการมีความต้องการที่จะนำความรู้หรือทักษะไปใช้ในการพัฒนาตนเอง การเข้าสังคม การทำงาน เช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ที่ต้องใช้ความรู้ทักษะใหม่ๆ ผู้ใหญ่บางคนเรียนเพราะต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การร่วมกิจกรรมของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้น เขามองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ที่ได้กับประสบการณ์เก่าหรือกับการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้ใหญ่โดยทั่วไปจะเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้เมื่อตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่จะเรียนรู้นั้น ยอมรับในสิ่งที่จะเรียนและวิธีเรียน มีความต้องการที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น และมีความมุ่งมั่นในชีวิต

2. แนวคิดการฝึกอบรม

การบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารการจัดการ (management) ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร เพราะนอกจากจะใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากทรัพยากรมนุษย์แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ได้อีกด้วย (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 1) องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน รวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในระดับที่องค์กรต้องการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนัก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ด้าน คือ การให้การศึกษา (education) การฝึกอบรม (training) การพัฒนา (development) และการสร้างการเรียนรู้ (learning) (สุจิตรา ชนาคันต์, 2554: 11)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ทุกส่วนงานให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในสภาวะการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะการฝึกอบรมถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะช่วย

เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กร และนอกจากนี้ยังสามารถช่วยบำรุงขวัญและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรกับองค์กรได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมสามารถจัดให้แก่บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้ทุกระดับตั้งแต่พนักงานระดับต้นจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยหลักแล้ว การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอาจดำเนินการได้หลายวิธีแล้วแต่ความเหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพขององค์กร แต่การฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2554: 1)

2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีมุ่งให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

กูด (Good. 1973: 613) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคคล ภายใต้เงื่อนไขบางประการ โดยการจัดการฝึกอบรม ไม่ได้จัดกระทำให้ใหญ่โตเหมือนกับการจัดการเรียนการสอน

บีช (Beach. 1975: 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์ให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะหรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

โกลด์สไตน์ (Goldstein.1993: 18) และโดลาสกินสกี (Dolasinski, 2004: 13) ทั้ง 2 ท่านกล่าวถึงความหมายที่สอดคล้องกันของการฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมีมุ่งที่จะก่อให้เกิดหรือพัฒนาความรู้ (knowledge - - K) ทักษะ (skill - - S) และปรับทัศนคติ (attitude - - A) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องประกอบกัน ตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 14) ได้อธิบายถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2554: 14) ได้อธิบายความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคล โดยมีมุ่งเพิ่มพูนความรู้

(knowledge) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุจิตรา ชนานันท์ (2554: 24) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2554: 3) ได้สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (organization goal) และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (environment) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

ชูชัย สมธิไกร (2556: 5) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการฝึกอบรมได้ว่า คือ กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ รวมทั้งความตระหนักและสร้างแรงจูงใจ อันจะช่วยปรับปรุง พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นไปใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจากภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และในสถานศึกษาต่าง ๆ ก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนับวันยังจะให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในรูปของการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขึ้นในองค์กร หรือส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรับการฝึกอบรมทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ บางองค์กรกำหนดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมไว้ถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด เพื่อช่วยให้มองเห็นภาพความสำคัญของการฝึกอบรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2554:8) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

ซิลเบอร์แมน (Silberman. 1998: 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมช่วยเพิ่มทักษะในหน้าที่การงาน หลังจากการฝึกอบรมทุกครั้งทุกองค์กรควรมีความคาดหวังหรือเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน หากการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สามารถสะท้อนกลับมาคือการที่พนักงานนำเคล็ดลับความรู้กลับมาใช้ในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานด้วยทักษะที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์รวมถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน

โพลล์ (Poell, 2014: 216) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมช่วยสร้างกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรจะสร้างความรู้ความชำนาญทางวิชาการแก่พนักงานแล้วยังสามารถช่วยให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายจากสภาวะตึงเครียดที่เกิดจากการทำงานและยังสามารถสังเกตเห็นว่าองค์กรนั้นมีความใส่ใจและพร้อมส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานมีกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพเพื่อองค์กร

สมคิด บางโม (2554: 15-16) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ว่า องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะ

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งและช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น
3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์กรแม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน
4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย
5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้าย หรือแทนคนที่ลาออกไป

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2554: 159-160) กล่าวว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละองค์กรมักจะมีแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถที่จะผลิตบุคลากรได้ตรงกับสภาพขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดกับบุคลากรที่เพิ่งจะเริ่มดำเนินงานใหม่ ทางองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมก่อนเริ่มต้นปฏิบัติงาน (pre-service training) อาจจัดในรูปแบบของการปฐมนิเทศ (orientation) หรือการให้คำแนะนำการทำงาน (induction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่ทราบถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และรวมทั้งให้เกิดความรู้

จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน สถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ทักษะที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ได้ด้วย

2. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการ เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปลี่ยนแปลงภายในมักเกิดจากนโยบายของรัฐบาล ส่วนต่างประเทศได้มีการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เพื่อแข่งขัน ขบวนการผลิตและการจำหน่าย ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วมีความจำเป็นที่จะต้อง ได้รับการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (in-service training) เพื่อเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร

3. การฝึกอบรมเป็นการช่วยเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร โดยสามารถที่จะ นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในสถาบันมาผสมผสานกับความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในระหว่าง การทำงาน แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานตำแหน่งเดิมไปได้ระยะหนึ่ง จะเริ่มเกิดความ เคยชินกับการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อาจไม่เกิดขึ้น หรือเกิดการสับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งงานใหม่ ทั้งสองกรณีมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการกระตุ้นขวัญกำลังใจ โดยการฝึกอบรม เพื่อให้ได้รับรู้เทคนิคแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

5. ในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือเกิด อุบัติเหตุบ่อยครั้ง เกิดการเจ็บป่วย ขาดงานบ่อยๆ ผลของงานต่ำกว่ามาตรฐาน การฝึกอบรม สามารถช่วยแก้ไขและลดปัญหาเหล่านี้ลงได้

6. เมื่อพบว่าเกิดความเสียหายขึ้นบ่อยครั้ง อาจจะเป็นความสูญเสียสิ้นเปลืองวัตถุดิบ หรือ เกิดการชำรุดเสียหายมากกว่าปกติ ควรจัดฝึกอบรมขึ้นโดยเร็ว

7. เมื่อจำนวนบุคลากรและปริมาณงานขยายตัวมากขึ้น อาจก่อให้เกิดปัญหา ในการ ประสานงาน ทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา การฝึกอบรมจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ลงได้

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมได้ดังนี้ การฝึกอบรมมีความสำคัญในการช่วยลดปัญหาจากการทำงาน ประโยชน์ที่สามารถเห็นชัดจากการฝึกอบรม โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ คือการลดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งทำให้ระบบ การทำงานในภาพรวมสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทุกองค์กร ต่างให้ความสำคัญในเรื่องของการฝึกอบรม เมื่อองค์กรได้มีการบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ การปรับเปลี่ยนเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายงานก็ตาม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวได้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถในการงานที่ต้องรับผิดชอบจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับกับภารกิจดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการฝึกอบรม เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยี เพราะเนื่องจากเทคโนโลยีปัจจุบันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก หากบุคลากรใน องค์กรได้เรียนรู้เร็วเท่าใดก็ยิ่งทำให้องค์กรนั้นก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีหรือกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และพัฒนาฝีมือ ในการทำงาน สร้างสมรรถนะของคนในองค์กร ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพงานดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่ จึงต้องเข้าใจว่าการฝึกอบรมจะมีผลอย่างไรต่อองค์กร เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทำให้เกิดทัศนคติที่ดี และถูกต้องต่อองค์กร ในองค์กรปัจจุบันเล็งเห็นว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในการป้องกันปัญหาซึ่งจะเกิดในอนาคต และแก้ปัญหาบางประการในการปฏิบัติงานของการทำงานเท่ากับเพิ่มพูนความรู้ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความสามัคคี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมต่อ การทำงานเพื่อจะนำไปปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพต่อไป และได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547: 188-191) อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่ามี 14 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสนองความต้องการกำลังคน (meeting manpower) เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคคลที่มีทักษะ มีฝีมือ มีความชำนาญเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือในการทำงานเท่านั้น มิใช่การบรรจุใครก็ได้เข้ามาในตำแหน่งที่ว่างอยู่ และทำงานไปตามสติปัญญาความสามารถ ความรู้ที่มีอยู่ ผู้ที่คัดเลือกเข้ามาเมื่อยังมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอไม่ถึงระดับที่พึงพอใจ หรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น จึงต้องมีการฝึกอบรมขึ้น

2. เพื่อลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (reduce learning time) เมื่อการเรียนการสอน การฝึกหัดปฏิบัติได้ทำอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้สอนให้ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดและฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนรู้ด้วยตนเอง หาวิธีเรียนเองหรือโดยการลองผิดลองถูก ซึ่งทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลือง

3. เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (improved performance) ในการจัดการงานผิดๆ ถูกๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความสามารถ ฝีมือ นิสัยการทำงานต่ำ วิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาความสามารถและฝีมือให้สูงขึ้นรวมทั้งผู้ที่ทำงานอยู่แล้วหากต้องการปรับปรุงฝีมือเทคนิคการทำงานให้สูงขึ้นก็เข้าร่วมได้

4. เพื่อลดความสิ้นเปลือง (reduce wastage) การทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อย ชักช้า ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ แรงงาน เสียเวลา เสียโอกาส นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายอันมหาศาลที่ต้องสูญเสียไปตรงกันข้ามถ้าพนักงานได้รับการฝึกอบรม มีความสามารถในการทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว จะตัดรายจ่ายสิ้นเปลืองนี้ออกไปกลายเป็นกำไร องค์กรหน่วยงาน จึงจะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่าง

ต่อเนื่องเป็นปีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายดังกล่าว ลดต้นทุนการผลิต และประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า

5. เพื่อลดการขาดลางาน (less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้พนักงานอยู่กับบ้าน โดยเฉพาะผู้เข้าทำงานใหม่ เนื่องจากเกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้ว่าจะทำอะไรดีจึงจะไม่ถูกตำหนิว่ากล่าวจากนายจ้าง เนื่องจากไม่ได้รับการสอน บอกกล่าว แนะนำให้ความรู้ในการที่จะทำงานนั้นๆ จึงมีความรู้สึกที่ไม่อยากไปทำงาน ที่ทำงานไม่มีความสุขเท่าที่บ้าน ถ้ามีโอกาสขาดงานลางานได้ก็จะทำ

6. เพื่อลดอุบัติเหตุ (fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมจะสูงเป็น 3-4 เท่าของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม กฎหมายที่เกี่ยวกับสุขภาพ ชีวิต และความปลอดภัยจึงระบุดึงความรับผิดชอบของหน่วยงาน โรงงานจะต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานองค์กรจะได้รับประโยชน์เนื่องจากพนักงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออกและอุบัติเหตุลดลง

7. เพื่อลดการลาออกของพนักงาน (reduce labor turnover) ถึงแม้ว่าในข้อนี้จะไม่แสดงให้เห็นได้ชัดเจน แต่จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีการลาออกน้อยกว่าพวกที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเท่าตัว และองค์กรใดที่จัดการฝึกอบรมมักเป็นองค์กรที่ได้จัดการบริหารบุคคลอย่างมีระบบ มีระเบียบ และมีนโยบายที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและก้าวหน้า ด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงาน การหล่อหลอมทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้แก่หน้าที่ของตน

8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (benefits to employee) ผู้มีมือการทำงาน ของพนักงานที่สูงขึ้นย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดทำงาน ทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีแล้วย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าสามารถเลือกหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีกว่า ครอบครัวสบายขึ้น ทำงานอย่างมั่นใจ ภาคภูมิใจ รักงานมากขึ้น

9. ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกวิธีจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ผลงาน ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชนลูกค้าบริการดีขึ้น การปัน การต่อว่าต่อขาน การร้องทุกข์ของลูกค้ ฯลฯ จะน้อยลง เป็นผลมาจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดี เป็นการสร้างความนิยมให้แก่หน่วยงาน บริษัทไปในตัว

11. ประหยัดเงินที่จะรั่วไหลได้มาก อาทิ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยลดลงแต่กำไรมากขึ้น โอกาสที่จะสูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่างมาก

12. เพื่อขจัดปัญหาในการที่ต้องจ้างพนักงานที่มีฝีมือดีมาทำงาน ซึ่งในบางช่วงระยะเวลาที่หาคนยากและต้องให้เงินเดือนสูง แต่การฝึกอบรมจะช่วยสร้างดาวรุ่งให้คนในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญและมีฝีมือสูงขึ้นในตัว เป็นการเร่งและส่งเสริมประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจดีกว่า

13. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ (supervision) ให้บรรลุผล เป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศหรือหัวหน้างาน เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริงและได้ผลกว่า เป็นการปรับปรุงบริหารระบบโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์ นโยบาย การดำเนินงาน กฎ ระเบียบของหน่วยงาน เป็นการสร้างทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานองค์กร

14. เพื่อช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น ให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจและการค้าใหม่ เทคโนโลยีปัจจุบันและที่จะมีมาในอนาคต สามารถใช้โอกาสและสิ่งอื่นๆ ที่ควรใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ดีกว่า อาทิ คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขงานจากพนักงานในการปรับปรุงแผนก โรงงาน ธุรกิจ การบริหารงานที่มีปัญหาอยู่

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 15-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ 3 ระดับ คือ

1. ประโยชน์ในระดับพนักงาน
 - 1.1 ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
 - 1.2 ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด
 - 1.3 ช่วยทบทวนแนวคิดและทัศนคติ
 - 1.4 ช่วยเสริมสร้างทักษะและทบทวนความสามารถที่สูงขึ้น
2. ประโยชน์ในระดับผู้บังคับบัญชา
 - 2.1 ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 2.2 ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด
 - 2.3 ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด
3. ประโยชน์ในระดับหน่วยงาน/องค์กร
 - 3.1 ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน
 - 3.2 ช่วยลดความสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่างๆ
 - 3.3 ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม
 - 3.4 ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

สมคิด บางโม (2554:16) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์ต่อ ทุกฝ่าย ดังนี้

1. ระดับพนักงานหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีประโยชน์คือ ช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด เมื่อพนักงานเข้าใจระบบการทำงานที่ชัดเจนและถูกต้อง ช่วยทบทวนแนวความคิดและเจตคติ ทำให้เกิดความสนใจงานในหน้าที่จนเกิดความรักในอาชีพของตน ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น การทำงานจะประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว ทำให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจ ในการทำงาน ช่วยให้มีโอกาสได้พัฒนาความทันสมัยและเพิ่มวิทยฐานะตนเองจะทำให้ก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในอนาคตต่อไป

2. ระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมมีประโยชน์คือ ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบส่งผลให้การบริหารจัดการ การสั่งการสนองนโยบายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาดทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ช่วยลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างภาระการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ช่วยประหยัดเวลา ในการสอนงานและการแนะนำงาน

3. ระดับองค์กรหรือหน่วยงาน การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อองค์กร คือ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน การจ้างแรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ช่วยลดค่าสูญเสียวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยองค์กรขององค์กร ช่วยเพิ่มพูนผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์กร ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงาน

4. ระดับประเทศชาติ การฝึกอบรมในองค์กรเป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรไปด้วย เนื่องจากการฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเท่ากับเป็นการยกระดับการศึกษาและฝีมือแรงงานของประชาชน โดยที่รัฐไม่ต้องสูญเสียงบประมาณแต่อย่างใด

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2556: 18-19) ได้นำเสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ Johnson.(1976); McGehee; & Thayer. (1961) กล่าวไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิมอันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นในด้านของปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้นยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ กรณีที่มีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานองค์กรหรือมีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมได้ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อพนักงาน ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ เป้าหมาย ความต้องการคาดหวังขององค์กรและหัวหน้างาน รับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน มีโอกาสรับรู้จุดแข็ง หรือข้อดีของตนเอง รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง ช่วยตอบสนองให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของตนเองตามที่กำหนดไว้ 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ช่วยแบ่งเบาภาระงานเนื่องจากพนักงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีเวลาในการคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่พนักงานคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เนื่องจากมีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง 3) ประโยชน์ต่อองค์กร คือช่วยให้องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ลดลง ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน การจ้างแรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ช่วยลดค่าสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยองค์กรขององค์กร ช่วยเพิ่มพูนผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์กร ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงาน

2.4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สำหรับวัตถุประสงค์การอบรม ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอบรม ไว้ดังนี้ แวก์เลย์ และเลทแฮม (Wexley; & Latham. 2002: 35) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอบรมไว้ 3 ประการส่วน ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร (Self – Awareness) ในแต่ละระดับเกี่ยวกับ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งหลักการบริหาร การจัดการ รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการปรับปรุงบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร และรวมทั้งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม แก่บุคลากรด้วย

2. เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ (Job Skills) ให้แก่บุคลากรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งเป็นจุดหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมที่มีมาช้านานแล้ว เช่น ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การจัดลำดับความสำคัญของงาน เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น (Motivation) ซึ่งการฝึกอบรมโดยทั่วไปมักจะเน้นเฉพาะจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการเพิ่มทักษะความชำนาญแต่ก็จะละเลยเรื่องการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ

เซซกิน (Sashkin. 2014: 62) อธิบายว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว มุ่งพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม

สมคิด บางโม (2554: 14-15) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรม เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (understand) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (skill) ทักษะ คือ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude) เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน และความกระตือรือร้น เป็นต้น

สุจิตรา ธนันทน์ (2554: 47) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม และการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีแผนหรือมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ดังนี้ การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งเป็นเรื่องของตัวบุคคลที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ในเรื่องของความก้าวหน้าหรือความเจริญเติบโตขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินทรัพย์ขององค์กรคงทนถาวร สามารถใช้ปฏิบัติงานได้ยาวนาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิตขององค์กรมีกำไรหรือมีมูลค่ามากขึ้น

2.5 ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมสามารถจัดแบ่งประเภทได้หลายลักษณะแตกต่างกันไป เช่น แบ่งตามลักษณะของหลักสูตร แบ่งตามลักษณะขององค์กรหรือตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะความต้องการของการฝึกอบรมนั้นๆ สำหรับประเภทของการฝึกอบรมได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้ ดังนี้

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544: 10-11) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนการประจำการ (pre-entry training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน ซึ่งเนื้อหาของ การอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่มและภารกิจทั่วไปขององค์กร เนื้อหาโดยทั่วไปจะมี ลักษณะผสมผสานคือ มีทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมภาคสนาม ปกติจะมีช่วงเวลาที่ไม่ นานนัก ตั้งแต่ 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจจะใช้เวลานาน

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (in-service training) เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไป ทำงานแล้วหรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะๆ ให้กับระดับของ บุคลากรที่แตกต่างกัน มีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะ เจ้าหน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่องคล้ายๆ กับ on-the-job training ซึ่งระยะเวลายืดหยุ่นได้ตาม ความต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานนักประมาณ 1-3 สัปดาห์

3. การฝึกอบรมในโครงการ (project related training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิเช่น โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศซึ่งมีระยะเวลาไม่นาน นักเป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากรมีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการ อบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ปกติระยะสั้นคือ 1-3 เดือน หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็น ของโครงการ

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (self-development training) ความหมายกว้างและ ครอบคลุม อาทิ กรณีบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มตื้นเขิน เริ่มจะไม่ทันกับข้อมูลหรือ วิทยาการสมัยใหม่ก็จะเริ่มคิดถึงการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อฟื้นความรู้ใหม่ ซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนเป็นเวลาโดยในหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและ สนับสนุนด้านการเงิน และจะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ ในส่วนระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนา มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือบางคนอาจจะลาไปศึกษาต่อ ซึ่งในการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

ชูชัย สมิทธิไกร (2554:73-80) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่ง แบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที้องค์กรจัดขึ้นเองภายในที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที้องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand-PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตามพี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job-training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องฝึก หมายถึง สิ่งที้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรม ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือการพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นต้น

บรรยงค์ โตจินดา (2556: 200-201) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1 การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (orientation) เพื่อรู้จักคน รู้จักงาน และหน่วยงานอื่นที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และรู้จักสถานที่ต่างๆ ของที่ทำงานเพื่อความคุ้นเคยและใช้ประโยชน์

1.2 ฝึกไปในงาน (on-the-job training--OJT) คือ ทำงานไปเรียนรู้งานไปด้วยในตัว

1.3 ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (lab or workshop) เพื่อทดสอบคิดค้นและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

1.4 การฝึกหัดช่างฝีมือ (apprenticeship training) คือ แบบ “start from the bottom” เรียนรู้งานตั้งแต่ขั้นตอนแรก เช่น เป็นช่างต้องเริ่มจากตะไบเหล็กคือ มีตะไบ “เป็นครู” ของแบบฝึกหัดแรก

1.5 การกลับมาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (internship training) จัดให้สำหรับผู้ใกล้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร หรือผู้กลับมาศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่างในส่วงานหาความชำนาญงานเพิ่มเติม เช่น แพทย์ ครู และวิศวกร เป็นต้น

1.6 การศึกษาอบรมพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร เช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานฝึกอบรมของธนาคารต่าง ๆ เป็นต้น หรือการฝึกช่างฝีมือชั้นดีให้รู้จักเทคนิคการทำงานของเครื่องจักรกลหรือเครื่องมือใหม่ ๆ การซ่อมบำรุงและการสนับสนุนงาน (maintenance and logistics) ศึกษาอบรมในสถานการณ์พิเศษ เช่น ทดสอบระบบงานใหม่ ฝึกการใช้เทคโนโลยีระดับสูง การแก้ไขวิกฤตหรือส่งเสริมความเจริญขณะองค์กระต่ายขึ้นสู่ความเจริญ

2. แบ่งตามลักษณะงาน

2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) เช่น การฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ ก่อนบรรจุ หรือการฝึกช่างฝีมือเบื้องต้น เช่น ช่างท่อ ช่างเชื่อม ช่างก่ออิฐถือปูน ช่างเดินสายไฟฟ้า เป็นต้น

2.2 เรียนรู้งานโดยทำงานไปด้วย (on-the-job training--OJT) ในกรณีที่มีผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุน้อยราย โดยที่ลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ ทำตามขั้นตอน “routine-work”

2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (in-service training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับฝีมือแรงงานหรือให้พนักงานเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยในแต่ละหน่วยงานหมุนเวียนพนักงานกันไปเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างเวลาทำงาน

2.4 ส่งบุคลากรออกไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (off-the-job training) เพื่อได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ๆ ความเจริญก้าวหน้า ขยายทัศนคติให้กว้างไกลจะได้นำมาปรับปรุงใช้กับงานในหน้าที่

จากการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปประเภทของการฝึกอบรมได้ดังนี้ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการจะฝึกอบรมบุคลากรประเภทใด สิ่งสำคัญที่สุด หากเป็นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ควรจะได้รับพัฒนาก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริงเพื่อให้บุคลากรนั้นได้รับทราบถึงงานที่ต้องปฏิบัติ วิธีการทำงาน กฎ ระเบียบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดน้อยและเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วย

2.6 กระบวนการในการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรม คือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในการทำงาน การสอนการปฏิบัติงาน การสอนงาน ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการฝึกอบรม นี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านกำหนดขั้นตอนที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ออนไลน์; และเคน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2548: ออนไลน์ และดนัย เทียนพุฒ. 2545: 72; อ้างอิงจาก Allen; & Ken: 1970: 24) ได้นำเสนอกระบวนการฝึกอบรมว่ามี ซึ่งเป็น 4 ขั้นตอน (Four Steps Method) ประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมความพร้อม (Preparation)

เป็นขั้นเตรียมการในแต่ละช่วงเวลาการสอน ผู้สอนจะต้องวางแผนการสอนว่าจะเสนอเนื้อหาวิธีสอนที่เหมาะสมได้อย่างไร ใช้สื่อการสอนและการสาธิตการสอนชนิดใด รวมทั้งการเตรียมผู้เรียนด้วยว่าจะให้ปฏิบัติตามอย่างไรบ้าง ผู้เรียนจะต้องรับรู้ว่าจะเรียนไปเกี่ยวข้องและมีประโยชน์กับตนหรือไม่ อย่างไรและควรกระตุ้นให้ผู้เรียนงานเกิดความภาคภูมิใจในงาน และมีความพึงพอใจในงานที่ได้ทำไปด้วย

1.1 ต้องทำความรู้จักผู้เรียน ศึกษาภูมิหลัง อุปนิสัย และประสบการณ์ทำงานของผู้เรียนว่าเป็นเช่นไร เคยทำงานในหน้าที่ใดมาบ้าง มีความรู้ความชำนาญในงานใด มีขีดความสามารถในระดับใดและมีระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสอนอย่างไร

1.2 ต้องศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของผู้เรียนให้รู้และเข้าใจในตัวผู้เรียนว่าทำงานได้มากน้อยเพียงใด รู้และเข้าใจงานที่จะสอนมาแล้วอย่างไร เพราะหากสอนในสิ่งที่ผู้เรียนมีความรู้อยู่แล้วก็จะเกิดความเบื่อหน่าย แต่หากสอนข้ามไปก็อาจจะทำให้ต่อไม่ติดได้

1.3 ต้องกำหนดเป้าหมายการสอนว่าจะให้รู้อะไร และจะต้องทำอะไรให้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดแบ่งการสอนเป็นออกขั้นตอน และมีเวลากำกับไว้ด้วยเสมอ

1.4 ต้องทำให้ผู้เรียนมีความสบายใจ ไม่เครียด โดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองตั้งใจเรียนโดยให้เห็นประโยชน์จากการเรียน ชี้ให้เห็นความสำคัญต่องานทั้งระบบ รวมถึงชี้ให้เห็นถึงผลของการทำงานที่ไม่ถูกต้อง

1.5 ต้องสอบถามความรู้เดิมในงานที่จะสอนว่า ผู้เรียนมีความรู้ในงานที่สอนมากหรือน้อยเพียงใดจะได้ไม่สอนซ้ำในสิ่งที่ผู้เรียนมีความรู้และทำได้แล้ว การสำรวจความรู้เดิมได้ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ให้รู้ว่าควรจะเริ่มสอนจากตอนไหน ให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

1.6 ต้องให้ผู้เรียนทดลองทำงานที่แจ้งว่ารู้มาก่อน เพื่อให้เห็นจริงว่าสามารถทำงานในขั้นตอนนั้นๆ เป็น

1.7 ต้องให้ผู้เรียนแสดงความเข้าใจงานด้วยตนเอง โดยผู้สอนไม่ควรกล่าวนำ หรือชิงพูดก่อนมิฉะนั้นจะไม่รู้ว่าผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในงานมากน้อยเพียงใด

1.8 ต้องไม่สรุปว่าผู้เรียนน่าจะรู้งานมาแล้ว หรือสรุปจากชื่อตำแหน่งงานที่ผู้เรียนเคยทำว่าควรจะรู้งาน หรือเป็นงานอะไรนี้มาแล้ว และไม่ด่วนสรุปเอาจากอายุงานเดิมว่าน่าจะมีความชำนาญเพราะทำงานลักษณะเดียวกันนี้มาหลายปี

1.9 ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือในการเรียน ด้วยเทคนิคการเร้าความสนใจ ความต้องการที่จะเรียนรู้

2. ขั้นสอนวิธีการทำงาน (Presentation)

2.1 ต้องให้ผู้เรียนได้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะเรียน อยู่ในสถานที่ที่เหมาะสมถูกต้อง สามารถมองเห็นวิธีปฏิบัติที่ผู้การฝึกอบรมได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน มีมุมมองได้ทั่วถึงโดยไม่มีสิ่งขวางกั้น เพื่อให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน

2.2 ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง เพื่อให้ผู้เรียน ได้รู้เป้าหมายและเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการเรียนรู้นั้น

2.3 ต้องบอกถึงลักษณะของงานที่จะสอน และบอกวิธีการทำงานตามขั้นตอนของการ ปฏิบัติงานทีละขั้นเป็นลำดับ พร้อมทั้งเหตุผลที่ต้องทำ มีจังหวะการพูดที่ดี ฟังแล้วเข้าใจง่าย มีการ เน้นย้ำจุดสำคัญและข้อควรระวังเพื่อให้ผู้เรียนจำได้ ไม่รีบเร่งสอนจนเกินไป

2.4 ต้องสาธิตหรือแสดงวิธีการทำงานให้ดูอย่างช้าๆ พร้อมทั้งอธิบายตามจุดสำคัญที่ ระบุไว้ในแบบขอยางานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ต้นจนจบ อาจจะตั้งคำถามเพื่อทดสอบความเข้าใจของ ผู้เรียนด้วยเป็นระยะ การสาธิตเป็นส่วนสำคัญของการสอนโดยมุ่งสอนด้วยการกระทำหรือแสดงให้ดู เป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดทักษะแก่ผู้เรียน การสาธิตจะประกอบด้วยสามระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นการแสดงให้เห็นความเร็วปกติที่ผู้เรียนจะได้เข้าใจสภาพที่เป็นจริง ของการทำงานนั้น

ระยะที่ 2 เป็นการแสดงให้ดูช้าๆ และมีขั้นตอนที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ อย่างชัดเจน

ระยะที่ 3 แสดงให้ดูอย่างช้าๆ อีกรอบหนึ่ง อย่างน้อยสองถึงสามครั้ง โดยเน้นให้ เห็นว่าทำอะไร ทำเมื่อไร และทำไม

2.5 ต้องบอกให้ผู้ถึงจุดอันตรายในการทำงาน (ถ้ามี) ให้คำแนะนำ และบอกวิธีการ ป้องกันให้ชัดเจน ไม่รีบร้อน

2.6 ต้องยกตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย หรือใช้หุ่นจำลอง (ถ้าไม่มีของ จริง) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สัมผัส และซักถามได้ไม่เร่งรัด

2.7 ต้องสังเกตการรับรู้และทดสอบความเข้าใจเป็นระยะๆ

2.8 ไม่เร่งสอนจนเกินความสามารถของผู้เรียนที่จะรับได้

2.9 ต้องให้เวลาในการสอนอย่างเพียงพอ

กระบวนการฝึกอบรมนี้ หมายถึงการอธิบายและสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง การอธิบายควรจะ ใช้คำที่ง่าย ตรงไปตรงมา สั้น กระชับรัด และครอบคลุมเรื่องที่สอน หรือที่ต้องการให้ดู เช่น อธิบาย โดยใช้ภาพประกอบ หรือสื่อประเภทอื่น เป้าหมายการสอนก็คือจะต้องให้เรียนจากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ ไม่รู้ จากง่ายไปหายาก จากรูปธรรมไปหานามธรรม จากกว้างไปหาแคบ จากสิ่งที่สังเกตได้ไปสู่สิ่งที่ ใช้เหตุใช้ผล จากส่วนรวมไปหาส่วนย่อยแล้วก็กลับไปหาส่วนรวมใหม่ การสาธิตเป็นส่วนสำคัญของการสอนโดยมุ่งสอนด้วยการกระทำหรือแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดทักษะแก่ผู้เรียน

3. ขั้นให้ลงมือปฏิบัติงาน (Practice)

3.1 ต้องให้ผู้เรียนทดลองทำเพื่อให้รู้ข้อบกพร่องและให้คำแนะนำแก้ไขเป็นขั้นๆ

3.2 ต้องแก้ไขการปฏิบัติที่ผิดพลาดของผู้เรียนในทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้อง และติดตัวตลอดไป

3.3 ต้องสังเกตการณ์ปฏิบัติที่แสดงถึงความเข้าใจและการเรียนรู้ในจุดสำคัญ โดยให้ผู้เรียนทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติให้ดู และให้บอกจุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนให้ผู้สอนฟัง

3.4 ต้องให้ผู้เรียนทดลองอธิบายจุดสำคัญในขณะที่ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจที่ถูกต้องเพียงใด

3.5 ต้องให้ทดลองทำซ้ำตั้งแต่ต้น จนแน่ใจว่าผู้เรียนทำงานได้อย่างถูกต้อง

3.6 ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ให้มีความมั่นใจในการทำงานด้วยการให้คำชมเชยเมื่อผู้เรียนสามารถทำงานได้ถูกต้องตามเวลาที่กำหนดชั้นให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นการให้ผู้เรียนได้ลงเรียนแบบผู้สอน และทำซ้ำๆ ภายใต้การแนะนำ ดูแลของผู้สอน จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายในงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้สอนจะต้องช่วยพัฒนาทักษะและการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม และที่สำคัญจะต้องพยายามผสมผสานการทำงานในลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันจนได้รูปแบบของการทำงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์

4. ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล (Testing and Follow-up)

4.1 ต้องให้ผู้เรียนทำงานด้วยตนเองทันทีที่ได้เรียนจนแล้ว

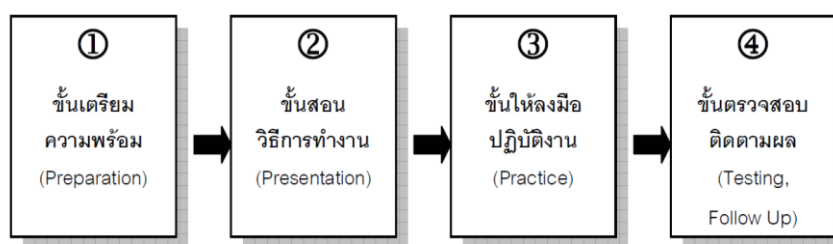
4.2 ต้องแนะนำหรือจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแล ช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น

4.3 ต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมทันที หากพบว่าการทำงานยังมีข้อบกพร่อง หรือมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน

4.4 ต้องติดตามการทำงานจนแน่ใจว่าทำได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์โดยแท้จริง จึงปล่อยให้ทำตามลำพัง

ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล เป็นการตรวจสอบผู้เรียนในระหว่างการฝึกการทำงานนั้นๆ จนกว่าจะสามารถทำได้ในระดับปกติหรือมีประสบการณ์พอเพียงที่สามารถจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเร็วปกติ และมีความปลอดภัย ในขั้นนี้ผู้เรียนอาจต้องการความช่วยเหลือในกรณีที่เกิดปัญหาหรือพบอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งผู้สอนควรจะทบทวนให้จนกระทั่งผู้เรียนมีความมั่นใจ และสามารถดำเนินงานนั้นได้เอง

กระบวนการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน มีกระบวนการจัดลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการฝึกอบรมแบบ Four Steps Method

ที่มา: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. หน้า 54.

แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler; & Nadler. 1989: 54) ได้นำเสนอกระบวนการในการฝึกอบรม (process of training) ที่สำคัญ 9 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (organization needs) การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการจัดการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมให้ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรเป็นหลัก อีกทั้งยังเป็นเสมือนเข็มทิศที่ชี้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วย ในการสำรวจหรือกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งถือเป็นความต้องการหลัก (core business needs) นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการวิเคราะห์สภาพขององค์กร ประกอบกับการกำหนดเป็นขีดความสามารถขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าต้องทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ (SWOT ANALYSIS) และกำหนดขีดความสามารถพื้นฐานของบุคลากรในองค์กร (competency based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้ศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอยู่ในระดับมาตรฐานหรืออยู่ในระดับที่องค์กรต้องการนั่นเอง

2. กำหนดความจำเป็นของงานที่ต้องกระทำ (job requirement needs) คือการสำรวจและกำหนดความจำเป็นตามลักษณะของงานที่ต้องกระทำ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาจากขั้นตอนในการทำงาน (work instruction) หรือคุณสมบัติ หน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบที่งานต้องการ (job description) ความจำเป็นดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการฝึกอบรม เนื่องจากการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ต้องการเพิ่มและพัฒนาทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง (real time work) ดังนั้น การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อศักยภาพของการปฏิบัติงานนั้นจึงถือเป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่ง

3. การกำหนดความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร (employee needs) การกำหนดความจำเป็นดังกล่าวจะมุ่งวิเคราะห์ที่ตัวของบุคลากร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนทัศนคติและค่านิยมที่มีต่อการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกันในองค์กร ปัจจัยสำคัญต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้วัดว่าควรมีการจัดฝึกอบรมในหลักสูตร

ที่มุ่งเน้นด้านใด หรือใครเหมาะสมที่จะได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น แต่แนวคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่เน้นที่การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรของตนมากกว่าที่จะคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมที่สร้างขึ้น เนื่องจากวิธีการแรกนั้นจะเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดมากกว่าขององค์กรนั่นเอง

4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม (objective setting) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดฝึกอบรมนั้น ๆ เนื่องจากเป็น การกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าให้เป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหามาจากการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมในเบื้องต้น วัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมนั้นจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง

5. สร้างและออกแบบหลักสูตร (design and create program) การสร้างและออกแบบ หลักสูตรในการฝึกอบรมนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงความจำเป็นในการ ฝึกอบรมตลอดจนประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักการศึกษา (educator) ผู้เชี่ยวชาญ (expert) หัวหน้างาน (manager) วิทยากร (trainer) ฯลฯ เนื่องจากการสร้างและ ออกแบบหลักสูตรนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และมากในรายละเอียด สิ่งหนึ่งที่นักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรจำเป็นที่จะต้องพิจารณาก็คือ จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่และเนื้อหาสาระ (content) ในการฝึกอบรม ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวต้องมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด หลักสูตรใน การฝึกอบรมนั้นต้องเป็นหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้น ๆ ไม่ควรที่จะนำหลักสูตรการ ฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จมาแล้วเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา เนื่องจากความสำเร็จที่ผ่านมาอาจ ใช้ไม่ได้ในปัจจุบันหรืออาจไม่เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพเมื่อปัญหาและสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง ไป หรือหากองค์กรต้องการใช้บริการจากองค์กรหรือสถาบันนอกองค์กร (out source) นักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นที่จะต้องประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบเนื้อหา และกระบวนการให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด ไม่ควรปล่อยให้ผู้ผลิตทั้งหมด ตกอยู่กับวิทยากรแต่เพียงผู้เดียว เนื่องจากตนเองเป็นผู้ที่รู้ปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริงและลึกซึ้ง ยิ่งกว่าวิทยากรภายนอกนั่นเอง

6. เลือกเทคนิคในการฝึกอบรม (choosing technique) เทคนิคในการจัดการฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพนั้นมีหลากหลายวิธีการ ทั้งที่เป็นการฝึกอบรมภายในองค์กร (in house training) และ ภายนอกองค์กรตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งนี้วิธีการในการจัดฝึกอบรมนั้นในปัจจุบันนิยมใช้การจัด ประสบการณ์การเรียนรู้แบบบูรณาการมากกว่าการคัดเลือกเพียงบางวิธีการ ซึ่งการคัดเลือกขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมตามเนื้อหาวิชาการและเป้าหมายในการฝึกอบรมนั้น ๆ โดย ส่วนมากเทคนิคในการฝึกอบรมจะถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมและถูกกำหนด โดยวิทยากรผู้มาจัดการฝึกอบรมให้องค์กร เนื่องจากวิทยากรหรือผู้ทรงความรู้ส่วนมากมีทักษะใน การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ความถนัดหรือทักษะ (skill) นี้เองที่ส่งผลโดยตรงกับ กระบวนการทางการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แม้ว่าทักษะดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือ

สำคัญในการฝึกอบรม แต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็ต้องมีส่วนสำคัญในการกลั่นกรอง และคัดเลือกเทคนิคในการฝึกอบรมด้วยตนเองด้วย

7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (tools) กระบวนการจัดการฝึกอบรมในขั้นตอนนี้จะหมายรวมถึงการคัดสรรและคัดเลือกอุปกรณ์ที่เป็นวัตถุ (object) เช่น อุปกรณ์ สื่อ-โสตทัศนูปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และเป็นแรงงานมนุษย์ (human) ซึ่งหมายถึง วิทยากร ทีมงานวิทยากร และทีมงานผู้ดำเนินการ การคัดเลือกอุปกรณ์ในการจัดการฝึกอบรมนั้นมีลักษณะคล้ายกับหลักในการเลือกสรรเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร กล่าวคือ ต้องเหมาะสม มีความคงทน ส่งเสริมการเรียนรู้และการบริหารงาน ฯลฯ หรืออาจเรียกได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดหลักของ 4 M ได้ดังนี้

7.1 Matching เครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรมนั้นต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรม วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ งบประมาณ สถานที่ ฯลฯ ในการฝึกอบรมนั้น ๆ หากหมายถึงวิทยากรก็ต้องมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการถ่ายทอดและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมดังกล่าวโดยเฉพาะ

7.2 Measurable เครื่องมือเครื่องใช้ต้องสามารถตรวจวัดถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อนำมาใช้ เช่น เครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผล การคิดคำนวณ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ

7.3 Maintain เครื่องมือเครื่องใช้นั้นต้องสามารถบำรุงรักษาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังต้องมีความคงทนถาวรในระดับที่น่าพึงพอใจ ก่อให้เกิดความปลอดภัยและการประหยัดทรัพยากรในการใช้งานแต่ละครั้ง

7.4 Management เครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรมต้องเอื้อประโยชน์ในด้านของความสะดวกสบาย คุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ๆ กล่าวคือทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรและผู้ดำเนินการต้องสามารถใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสมกับระบบ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

8. ดำเนินการฝึกอบรม (implement) กระบวนการในการดำเนินการฝึกอบรมนั้น โดยส่วนใหญ่เรามักจะนิยมแบ่งช่วงเวลาของการดำเนินการออกเป็น 3 ช่วงสำคัญได้แก่ การดำเนินการก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

9. การประเมินผลและผลย้อนกลับ (evaluation and feedback) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผล การติดตามผลย้อนกลับเสมอเพื่อพิจารณาว่ามีความปัญหาและผลกระทบใดๆ หรือไม่ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อเป็นความมั่นใจว่าโครงการที่เตรียมการนี้จะได้ประโยชน์คุ้มค่าไม่สูญเปล่า

ซิสสัน (Sisson. 2001: 22-24) ได้อธิบายกระบวนการฝึกอบรม ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกหัดพนักงาน (Prepare) หัวหน้างานเตรียมความพร้อมโดยการทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะสอน และกำหนดว่าทำอย่างไรจึงจะสาธิต

กระบวนการทำงานที่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนั้นหัวหน้างานควรต้องเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์เตรียมการสอน รวมถึงสภาพจิตใจของหัวหน้างานด้วย

2. เปิดชั้นเรียน (Open) เริ่มต้นด้วยการทำความรู้จัก กล่าวถึงเรื่องที่จะเรียน อธิบายถึงความสำคัญ ตรวจสอบความรู้พื้นฐานของพนักงานเพื่อให้สามารถสอนเนื้อหาที่เหมาะสม รวมถึงเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันอันจะเป็นการช่วยลดความตื่นเต้นและความวิตกกังวลของพนักงานได้

3. นำเสนอเนื้อหาสาระ (Present) หัวหน้าจะอธิบายและแสดงวิธีการทำงานอย่างละเอียดรอบครอบ หยุดเป็นช่วงๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาอัดแน่นเกินไป และให้พนักงานได้สอบถามหากมีข้อสงสัย อาจมีการสาธิตให้ดูซ้ำ หรือให้พนักงานอธิบายวิธีการทำอย่างละเอียดเป็นขั้นตอน

4. ฝึกทักษะ (Practice) และ 5. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluate) การฝึกทักษะและการประเมินผลมักจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน โดยในขณะที่พนักงานทำการฝึก/แสดงวิธีการทำงาน หัวหน้างานอาจถามหรือให้พนักงานอธิบายแต่ละขั้นตอน พร้อมสังเกตการทำงาน/คำตอบอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานเข้าใจและทำได้ถูกต้องแล้ว ในขณะเดียวกันหัวหน้างานก็จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) แก่พนักงานด้วย และเมื่อสิ้นสุดการทดลองปฏิบัติครั้งแรกแล้ว หัวหน้างานจะอธิบาย ให้คำแนะนำ และแสดงให้พนักงานเห็นว่าควรปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร จากนั้นให้ฝึกทำซ้ำเพื่อให้พนักงานได้พัฒนามากขึ้น ให้พนักงานฝึกจนกว่าหัวหน้างานจะมั่นใจว่าพนักงานทำได้อย่างถูกต้อง

5. ทบทวนสาระสำคัญ (Review) หัวหน้างานถามและตอบข้อสงสัยที่พนักงานยังไม่เข้าใจ หัวหน้างานสรุปขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานโดยการมอบหมายงาน หรือเรื่องการฝึกอบรมในเรื่องต่อไป

สมิต สัชฌุกร (2547: 43-51) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมว่ามีวิธีการที่ต้องทำเป็นลำดับเหมือนเป็นวงจร เพราะการที่จะการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนจะต้องผ่านขั้นตอนก่อนหน้านั้นแล้วจึงจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ และได้อธิบายขั้นตอนกระบวนการการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการการฝึกอบรม

เพื่อเป็นการพิจารณาในระดับบุคคลว่าพนักงานแต่ละคนมีความจำเป็นและมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้จัดเตรียมอุปกรณ์รวมถึงเนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น และควรตรวจสอบหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ มิใช่เพียงแต่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก ต้องทบทวนอยู่เป็นระยะๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงหัวข้อการฝึกอบรมให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

2. การจัดทำแผนการสอน

เพื่อเป็นการช่วยให้หัวหน้างานทราบถึงสิ่งที่จะต้องเตรียมและสิ่งที่ใช้ประกอบการสอน ซึ่งแผนการสอนสามารถทำได้ทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

2.1 ก่อนการสอน หัวหน้างานต้องเตรียมเนื้อหาที่สอน กำหนดระยะเวลาในการสอนให้เพียงพอ ศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของพนักงาน เตรียมการเรื่องสถานที่ เอกสารประกอบการสอน และอุปกรณ์ที่จะใช้สาธิตให้พร้อม

2.2 ระหว่างการสอน หัวหน้างานต้องวางแผนทบทวนความรู้เดิมของพนักงาน วางแผนการสร้างบรรยากาศให้เกิดความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ และใช้แบบชอยงานเป็นแนวทางการฝึกอบรม

2.3 หลังการสอน หัวหน้างานต้องติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ปฏิบัติตามที่ได้รับฝึกอบรมหรือไม่ สอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องการพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมด้วย

3. การเตรียมเนื้อหา

หัวหน้างานต้องศึกษารายละเอียดของงานที่จะสอน โดยการทดลองทำงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบให้ถูกต้อง พิจารณาเนื้อหาให้เชื่อมโยงกับความรู้เดิมของพนักงาน การเตรียมเนื้อหา ก่อนการสอนเป็นการช่วยตรวจสอบว่างานที่สอนให้แก่พนักงานนั้นมีความสำคัญเพียงใด

4. การจัดทำแบบชอยงาน

การชอยงานเป็นแนวทางที่สำคัญและจำเป็น เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถติดตามการสอนได้ทัน และบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นเสมือนคู่มือที่ใช้ในการฝึกอบรม

5. การจัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์

การฝึกอบรมต้องมีเอกสารและอุปกรณ์ครบถ้วนรวมถึงต้องฝึกในสถานที่และสถานการณ์จริงจะช่วยให้นักงานรับรู้และเข้าใจได้ดีกว่าการสอนแบบให้นักสถานการณ์เองซึ่งอาจจะทำให้นักงานเข้าใจไปคนละแบบ

6. การจัดเตรียมสถานที่

สถานที่ในการฝึกอบรมควรจะเป็นสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานได้ง่ายและชัดเจนมากขึ้น

7. การประเมินการสอน

การประเมินการฝึกอบรมอาจจะใช้การสังเกต หรือใช้แบบทดสอบหลังจากการฝึกอบรม เพื่อประเมินการกระทำและผลงานของผู้รับการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงระดับการเรียนรู้และทักษะในระดับต่างๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนรู้

สายนธ์ พานิช (2548: 110-113) ได้อธิบายกระบวนการฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการอธิบาย หัวหน้างานอธิบายให้นักงานเข้าใจอย่างชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ลักษณะของอุปกรณ์ และอุปกรณ์ที่ใช้รวมทั้งหมด

1.2 สมรรถนะความสามารถของอุปกรณ์ ตลอดทั้งข้อจำกัดต่างๆ

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการถอด-ประกอบ และการบำรุงรักษา

1.4 ข้อพึงระวัง อันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน

1.5 จะค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเรื่องนี้ได้อย่างไร

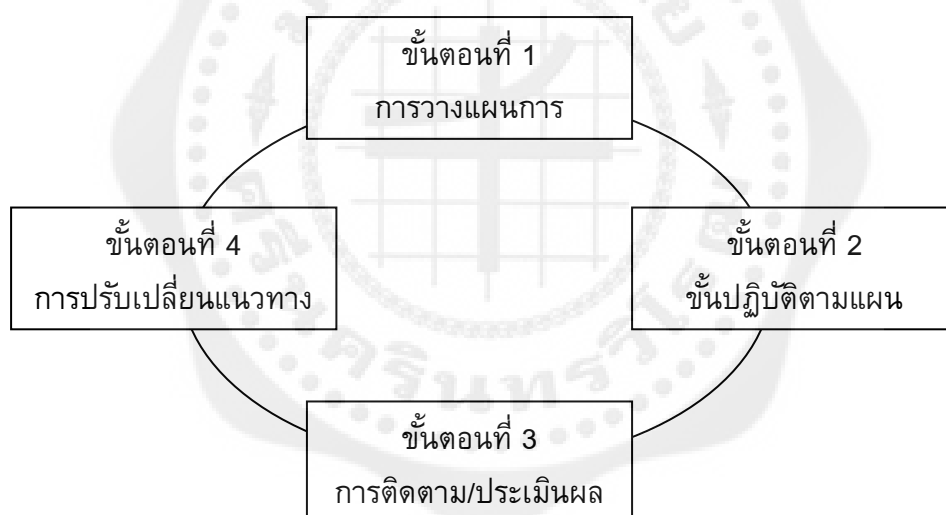
1.6 บอกขั้นตอนการปฏิบัติที่จะสาธิตให้ดูครั้งนี้

2. ขั้นการสาธิต เมื่อเสร็จขั้นตอนอธิบายจนแน่ใจแล้ว หัวหน้างานก็สาธิตให้เห็นกระบวนการที่ต้องกระทำจริง การสาธิตแต่ละขั้นตอนต้องอธิบายประกอบอีกครั้ง และควรทำซ้ำๆ เปิดโอกาสให้ซักถามได้ตลอดเวลาการสาธิต

3. ขั้นปฏิบัติภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้สาธิตให้ดู หัวหน้างานคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และควบคุมการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ระวังอย่าให้มีการข้ามขั้นตอน เปิดโอกาสให้ฝึกอย่างทั่วถึง

4. ขั้นการประเมินผล ให้พนักงานปฏิบัติอีกครั้ง ภายในการประเมินผล โดยจะต้องประเมินทุกขั้นตอน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 182-223) อธิบายกระบวนการฝึกอบรมว่าเป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจวิธีการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ทันที โดยมีการดำเนินงานหลักๆ อยู่ 4 ขั้นตอน ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา: อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ได้อะไร*. หน้า 182.

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนในการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการฝึกอบรม

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์

- ต้องเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่องๆ (Specific) ต้องการฝึกอบรมเรื่องอะไร ต้องการให้รู้เรื่องอะไรเป็นเรื่องๆ ไป และต้องบอกให้พนักงานได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว

- ต้องวัดผลสำเร็จได้ (Measurable) ต้องกำหนดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมให้ชัดเจนเป็นตัวเลขที่วัดได้ หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ตามความต้องการ

- ต้องตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรได้ (Relevant) ควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบว่าเรื่องที่อบรมนี้จะตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กรในเรื่องใด เพื่อพนักงานจะได้เข้าใจเหตุผลในการฝึกอบรมว่าเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

- ต้องกำหนดเวลาให้ชัดเจน (Timetable) ควรกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้เหมาะสม และรักษาเวลาไม่ให้ยืดเยื้อ หรือละเลยเวลาที่ได้จัดสรรไว้เพื่อการฝึกอบรม นอกจากนี้จะต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต้องการเห็นผลงานจากพนักงานด้วย

1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

- แบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร เช่น พนักงานใหม่ที่อยู่ระหว่างการทดลองงาน พนักงานที่พ้นทดลองงานไปแล้วแต่ไม่เกิน 1 ปี หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาแล้วมากกว่า 1 ปี

- แบ่งตามผลงานของพนักงาน เช่น พนักงานที่มีผลงานโดดเด่น ปานกลาง หรือควรปรับปรุง หรือควรปรับปรุงอย่างมาก

- แบ่งตามประสบการณ์ของพนักงาน ได้แก่พนักงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ มาแล้ว 1 - 3 ปี หรือ มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

- แบ่งตามการเรียนรู้และการรับรู้ของพนักงาน ได้แก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และรับรู้ได้เร็วกว่าพนักงานที่เรียนรู้และรับรู้ได้ช้า สามารถประเมินได้จากการตอบคำถาม การนำเสนอความคิด หรือการอธิบายชี้แจงข้อมูลต่างๆ

- แบ่งตามลักษณะนิสัยของพนักงาน ได้แก่พนักงานวัยผู้ใหญ่ พนักงานนิสัยดี ร่าเริง น้อยคิดมาก วิตกกังวล ใจร้อน ขาดความมั่นใจ เอะอะโวยวาย หรือชอบเกี่ยงงาน เป็นต้น

1.3 ตรวจสอบอุปกรณ์ / เอกสาร / สถานที่ ก่อนเริ่มการฝึกอบรมควรตรวจสอบอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการสาธิต รวมถึงการทดสอบวิธีการใช้และความพร้อมของของอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ให้พร้อม ตลอดจนการเตรียมเอกสารประกอบการอบรมหรือเอกสารที่กล่าวถึงเป้าหมาย นโยบาย หรือแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่พนักงานควรได้รับรู้ สถานที่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ควรต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะฝึกอบรม ประเภทของกลุ่มเป้าหมาย และจำนวนของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งไม่ควรเป็นสถานที่ใหญ่โตหรือเล็กคับแคบเกินไป

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติตามแผน

2.1 การแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้พนักงานทราบทุกครั้ง ซึ่งเป็นความคาดหวังและความต้องการที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

2.2 นำเสนอตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ผู้สอนอาจนำประสบการณ์ของตนหรือของผู้อื่นที่เป็นประสบการณ์ที่ดี และที่ไม่ดี หรืออาจเป็นตัวอย่างที่บรรลุผลสำเร็จจากองค์กรอื่นมาให้พนักงานเห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

2.3 การสังเกตพฤติกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบในการฝึกอบรม ควรสังเกตสีหน้า พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในระหว่างการฝึกอบรม เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจ ความเข้าใจในเรื่องที่สื่อสารได้มากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้หาวิธีปรับเปลี่ยนแนวทางให้เหมาะสมเพื่อชักจูง หรือเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.4 การจัดลำดับขั้นตอนในการอธิบาย ควรพูดหรืออธิบายขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ไม่ควรรีบร้อนพูด หรืออธิบายข้ามขั้นเพราะคิดว่าพนักงานรู้ในรายละเอียดนั้นๆ อยู่แล้ว ควรศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนก่อนเช่นกัน

2.5 การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการชักชวนให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการกวาดสายตาไปยังพนักงานทุกคน การพูดหรือกล่าวถึงพนักงานเพียงคนเดียวคนหนึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าหัวหน้างานลำเอียง หรือไม่เอาใจใส่ตน

2.6 หยุดตั้งคำถามเพื่อทบทวนความเข้าใจเป็นระยะ เพื่อทดสอบในสิ่งที่ได้สอนผ่านไป แล้วว่ามีความเข้าใจและรับรู้ได้มากน้อยเพียงใด การตั้งคำถามควรตั้งให้ตรงประเด็น ไม่ควรตั้งคำถามแบบประชดประชัน หรือเป็นการลงภูมิปัญญาของพนักงาน

2.7 การสร้างความมั่นใจและให้กำลังใจ ควรใช้คำพูดในทางบวกเพื่อผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริมในสิ่งที่มอบหมายให้พนักงานทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถทำงานได้ และหากพนักงานมีนิสัยไม่มั่นใจในตัวเอง แสดงออกถึงการให้กำลังใจ และสนับสนุนในความรู้ ความสามารถของพนักงาน

2.8 เปิดโอกาสให้ซักถามปัญหา ในระหว่างที่พนักงานรับฟังการอบรม อาจจะไม่เข้าใจ หรือสงสัย ผู้ให้การอบรมไม่ควรสรุปว่าทุกคนเข้าใจในสิ่งที่สอน จะต้องเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย และไม่ควรดูถูกหรือสบประมาทพนักงานว่าเรียนรู้จากการตั้งคำถามนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผล

ภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว หัวหน้างานควรติดตามและประเมินผลพนักงานด้วยว่ามีความเข้าใจในสิ่งที่เรียนไปหรือไม่ด้วยวิธีการประเมิน ดังต่อไปนี้

- การสังเกต (Observation) การสังเกตเป็นวิธีการที่ต้องใส่ใจและค่อยๆ กระทำ โดยไม่ด่วนสรุปจากเหตุการณ์เพียงเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

- การพูดคุย (Talking) หัวหน้างานควรพูดคุยหรือสอบถามถึงผลที่เกิดจากการสอนงานไปแล้วโดยที่ไม่ต้องใช้เวลามากนัก เพื่อสอบถามถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่เกิดขึ้นตามมา

- พฤติกรรม หรือ ความสามารถ (Competency) ควรมุ่งเน้นไปที่การวัดพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่เปลี่ยนไป อันแสดงออกให้รู้ว่ามีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นเพียงใด

- ผลงาน (Performance) หัวหน้างานควรสังเกตผลงานของพนักงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ อาจใช้ระยะเวลาโดยกำหนดสัปดาห์ที่สองหรือสามในการสังเกตและตรวจสอบผลงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นตาราง Checklist การติดตาม สรุป และประเมินผลพฤติกรรมและผลงานของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทางในการฝึกอบรม

หัวหน้างานจะต้องค้นหาสาเหตุให้ได้ว่าเป็นเพราะเหตุใดการฝึกอบรมและการได้ข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานจึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะว่าอธิบายไม่ชัดเจน การนำเสนอตัวอย่างไม่ดีพอ ใช้เวลาน้อยเกินไปในการฝึกอบรม หรือหัวหน้างานการฝึกอบรมไม่เป็นถ่ายทอดความรู้ได้ไม่ดี เป็นเหตุให้พนักงานไม่เข้าใจสิ่งที่สอนได้มากพอ ซึ่งหัวหน้างานอาจจะใช้วิธีการสอบถามจากพนักงานโดยตรง หรือการสังเกตพฤติกรรมเพื่อจะได้หาวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางในการฝึกอบรมและการถ่ายทอดข้อมูลของตนได้ รวมถึงการนำวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านอื่นๆ มาใช้ควบคู่ไปกับการฝึกอบรม เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก และการส่งไปดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 20-21) ได้อธิบายกระบวนการในการฝึกอบรม ดังนี้

1. การมองปัญหาที่เกิดขึ้นโดยค้นหาปัญหา 2 วิธี คือ
 - 1.1 ชี้เฉพาะเจาะจงปัญหาที่พบเห็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว
 - 1.2 สำรวจเพื่อหาปัญหา โดยคาดว่าจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้างในอนาคตจากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ขั้นตอนนี้คือ หาปัญหาก่อนที่จะเกิด
2. หาทางแก้ปัญหามี 2 วิธีคือ
 - 2.1 แก้ไขโดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง หรือวิธีอื่นๆ
 - 2.2 แก้ไขโดยการฝึกอบรม
3. ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอน คือ
 - 3.1 ค้นหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม
 - 3.2 วางแผนการฝึกอบรมโดยการจัดโครงการฝึกอบรม
 - 3.3 การบริหารโครงการฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวก
 - 3.4 ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ผล
 - 3.5 ค้นหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมใหม่

และ เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2554:19-22) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมว่าสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม คำถามแรกที่ผู้จะทำงาน หรือผู้วางแผนในการทำงานจะต้องถามตัวเอง และพยายามหาคำตอบให้ได้ก่อนลงมือทำงานใด ๆ คือ งานนี้คืออะไร เมื่อได้คำตอบมาแล้ว นักวางแผนหรือนักงานที่ดี ก็ไม่น่าจะพอใจเพียงการได้รับคำตอบแค่นั้น แต่ควรมีคำถามและการแสวงหาคำตอบที่ก้าวไกลและลึกไปกว่านี้ เช่น ทำไมต้องทำงานนี้ มีคุณค่า

เพียงใด มีความเป็นมาอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ขอบข่ายแค่ไหน มีอะไรที่เอื้อ อะไรที่เป็นอุปสรรคบ้าง ฯลฯ คำถามทั้งหมดเหล่านี้ คือ การทำความรู้จักว่างานที่จะทำคืออะไรนั่นเอง ถ้าเป็นเรื่องของการฝึกอบรมอาจจะถามว่า จะอบรมใคร เรื่องอะไร ทำไมต้องฝึกอบรม ปัญหาของหน่วยงานคืออะไร มีสาเหตุใดบ้าง จะแก้ปัญหาโดยวิธีอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมจะได้หรือไม่ เมื่อฝึกอบรมแล้วจะได้รับประโยชน์อะไร เป็นต้น คำที่มักจะนิยมใช้สำหรับขั้นตอนนี้ได้แก่ การกำหนดปัญหา สภาพปัจจุบัน หลักการและเหตุผล หลักการเหตุผลและความจำเป็น การวิเคราะห์จุดที่จะพัฒนา แต่ในที่นี้จะใช้ว่าการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อเตือนสตินักฝึกอบรมว่า การแก้ปัญหาหรือการพัฒนาขององค์กรนั้น อาจกระทำได้หลายวิธี การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลายวิธีที่ใช้แก้ปัญหาในองค์กรที่เกี่ยวกับบุคคล ผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรมก็ต่อเมื่อแน่ใจแล้วว่า การฝึกอบรมสามารถแก้ไขสาเหตุของปัญหาได้อย่างคุ้มค่าเท่านั้น

2. การวางแผนฝึกอบรม เมื่อศึกษาพิจารณางานที่เราจะทำการอย่างถึถ้วน จนรู้จักและเข้าใจงานนั้นเป็นอย่างดีแล้ว นักพัฒนางานเขาจะไม่ทำตามวิธีเดิมที่เคยทำมาก่อน แต่จะตั้งคำถามต่อไปว่า แล้วจะทำด้วยวิธีใด ซึ่งก็คงมีหลายแนวทางให้เลือก เมื่อพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดที่สุดในสถานการณ์ขณะนั้น การตัดสินใจลักษณะนี้จะมิอยู่ในทุกองค์ประกอบของงานที่จะทำแล้วนำแนวทาง วิธีปฏิบัติ หรือข้อกำหนดที่ตัดสินใจเลือกมาจัดลำดับขั้นตอนเป็นแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป ภาระงานในขั้นตอนนี้ของการฝึกอบรม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรม เลือกวิทยากร กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินงาน งานในขั้นตอนนี้ คือ การวางแผนงาน หรือ การวางแผนจัดฝึกอบรม นั่นเอง

3. การดำเนินการฝึกอบรม เมื่อวางแผนงานเสร็จ ขั้นตอนต่อไป คือ การลงมือทำงานตามแผนที่วางไว้ โดยทำด้วยความพึงพอใจและเต็มกำลังความรู้ความสามารถ การทำงานในขั้นนี้อาจมีบางสิ่งบางอย่างที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการคิดและการตัดสินใจล่วงหน้าย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ หรือไม่สถานการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่คาดการณ์ไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับลดเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุผลและความจำเป็น

การดำเนินการฝึกอบรมในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การเตรียมการในด้านต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การปฏิบัติงาน อำนวยการ ประสานงาน การแก้ปัญหาระหว่างการปฏิบัติ จนกระทั่งงานแล้วเสร็จตามแผนงาน

4. การประเมินผลการฝึกอบรม ในการประเมินผลการฝึกอบรมหรือการประเมินผลการทำงานนั้น โดยปกติจะมีการทำงานไปประเมินผล ไปแก้ไขปรับปรุงในแต่ละกิจกรรมตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่การประเมินแบบที่ว่านี้ มักเป็นการประเมินผลที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบออกมาอย่างชัดเจน สำหรับการประเมินที่กำหนดรูปแบบหรือวิธีการอย่างชัดเจนนั้น ส่วนใหญ่จะทำการในขั้นการดำเนินงานตามแผน ที่กล่าวมาแล้ว โดยจะทำการประเมินกันหลายระดับ หลายช่วงเวลานับตั้งแต่การประเมินความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานหรือก่อนการฝึกอบรม ประเมินระหว่างการฝึกอบรม ประเมินเมื่อฝึกอบรมเสร็จ และทำประเมินเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปทำงาน

ตามปกติแล้วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพิจารณาตรวจสอบว่ามีการดำเนินงานตามแผน และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างไรหรือไม่

เมื่อประเมินผลแล้ว จะได้นำผลไปประกอบการพิจารณาดำเนินงาน ทั้งในครั้งที่กำลังดำเนินการอยู่และในครั้งต่อไป ไม่ว่าจะเป็นผลในทางดีหรืออุปสรรคขัดข้องก็ตาม



ภาพประกอบ 4 กระบวนการฝึกอบรม 2

ที่มา: เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. (2554). *การบริหารการฝึกอบรม*. หน้า 25.

จากภาพประกอบ 2 กระบวนการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่ากระบวนการขั้นแรก เริ่มด้วยการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมเพื่อนำผลการประกอบการพิจารณาวางแผนงานในขั้นที่ 2 แล้ว จึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนในขั้นที่ 3 และประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับผลที่คาดว่าจะได้รับ และนำข้อมูลไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระหว่างกระบวนการฝึกอบรมหรือให้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมคราวต่อไป

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคล ส่งผลให้งานที่ปฏิบัติอยู่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานให้มากที่สุด ซึ่งส่งผลให้โครงการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การหาความจำเป็น/ความต้องการ 2) การวางแผน 3) การเตรียมการ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ 5) เทคนิคการสอนและเครื่องมือ 6) การวางแผนฝึกอบรม 7) เนื้อหาและการเรียนรู้ 8) การฝึกปฏิบัติ และ 9) การประเมินผล

จากการศึกษาแนวคิดด้านกระบวนการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรมที่สำคัญเพื่อใช้ในพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรม

แนวคิดของ กระบวนการฝึกอบรม	Allen and Ken (1970)	Nadler (1989)	Sisson (2001)	สมิต สัษฐกุล (2547)	อาภรณ์ ภูวพิยาพันธ์ (2548)	สายัณห์ พานิช (2548)	สมชาติ กิจยรรยงค์อรเจริญ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550)	เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2554)	รวม	ผู้วิจัย
หาความจำเป็น/ความต้องการ		✓					✓	✓	3	
การวางแผน					✓				1	
การเตรียมการ	✓		✓	✓		✓		✓	5	✓
กำหนดวัตถุประสงค์		✓							1	
เทคนิคการสอนและเครื่องมือ		✓							1	
การวางแผนฝึกอบรม							✓	✓	2	
เนื้อหาและการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
การฝึกปฏิบัติ	✓		✓	✓		✓			4	✓
การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	✓

จากตาราง 1 ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรมที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Allen; & Ken (1970), Sisson (2001), สมิต สัษฐกุล (2547), สายัณห์ พานิช (2548) และ เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2554) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการว่าประกอบด้วย การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการการสอนงาน เพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์ เนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น เตรียมความพร้อมโดยการทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่ต้องสอน และกำหนดวิธี กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การจัดเตรียมสถานที่ เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์เตรียมการสอน และการเตรียมความพร้อมของตัวผู้สอนและผู้เรียน

2. ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Nadler (1989), Sisson (2001), สมิต สัชฌุกร (2547), อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์ (2548), สายัณห์ พานิช (2548), สมชาติ กิจยรรยงค์ และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) และเพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2554) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเนื้อหาและการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย การอธิบายเนื้อหา รวมถึงแสดงวิธีการทำงานที่ละขั้นตอน การสอบถามถึงความเข้าใจของผู้เรียนอย่างละเอียดรอบคอบ การให้ผู้เรียนได้สอบถามหากมีข้อสงสัย การสาธิตให้ดูซ้ำ หรือให้ผู้เรียนอธิบายวิธีการทำอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนก่อนการฝึกปฏิบัติ

3. การฝึกปฏิบัติ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Allen; & Ken (1970), Sisson (2001), สมิต สัชฌุกร (2547) และสายัณห์ พานิช (2548) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติว่าประกอบด้วย การให้ผู้เรียนได้ทดลองทำงานโดยให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้สาธิตให้ดู และผู้สอนจะคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และควบคุมการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

4. การประเมินผล จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Nadler (1989), Sisson (2001), สมิต สัชฌุกร (2547), อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์ (2548), สายัณห์ พานิช (2548), สมชาติ กิจยรรยงค์ และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550), และเพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2554) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินว่าประกอบด้วย การประเมินผลขั้นตอนการทำงานหลังจากที่ผู้เรียนได้มีการฝึกปฏิบัติจนสามารถทำงานได้แล้ว โดยให้ผู้สอนประเมินทุกขั้นตอน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรมผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการเตรียมการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ถูกต้อง ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและเนื้อหาการฝึกอบรม มีการเตรียมความพร้อมของผู้สอนและผู้รับการอบรม 2) องค์ประกอบด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ เนื้อหาและการจัดการเรียนรู้มีความถูกต้อง ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมถึงมีความเหมาะสมกับผู้รับการอบรมและสอดคล้องการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการอบรม 3) ด้านการฝึกปฏิบัติ กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงส่งเสริมให้ผู้รับการอบรมมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้นในเวลาที่เหมาะสม 4) ด้านการประเมินผล วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ และกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน

3.1 ความหมายของการสอนงาน

สำหรับความหมายของการสอนงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ออลสัน และเคน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2548: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Allen; & Kane. 1970: 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานไว้ว่า เป็นการสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใน

หน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะเพื่อให้รู้วิธีการทำงานสามารถเริ่มต้นการทำงานได้อย่างถูกต้อง การสอนงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและเป็นระบบ เป็นกลวิธีที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทักษะ และทฤษฎีการเรียนรู้โดยสามารถจะสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มย่อยก็ได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 61) อธิบายว่า การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอนหรือแนะนำให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมิต สัมฤทธิ์ (2547: 15) ได้สรุปความหมายของการสอนงานไว้ว่า คือหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่จะพึงปฏิบัติต่อพนักงานในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กรได้ในที่สุด การสอนงานจึงถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548: 35) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า คือวิธีการพัฒนาบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้สอน แนะนำ ชี้แจง หรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับหัวหน้างานทุกคน จึงจำเป็นต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอนนอกจากนี้การสอนงานยังเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลและประหยัดมากที่สุดถ้าเปรียบกับการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 50) อธิบายถึงความหมายของการสอนงานว่า เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานเป็นไปตามความคาดหวังที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายคือการปรับปรุงและพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน และขององค์กรในที่สุด

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปความหมายของการสอนงาน ได้ดังนี้ การสอนงาน คือ การถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจน การควบคุมดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

3.2 วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

การสอนงาน ถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาพนักงานซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสอนงานไว้ดังนี้

ฟลาเฮตรี (Flaherty, 2011:1) กล่าวว่า การสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทันที เพื่อให้พนักงานมีหลักการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดของพนักงาน

เจคอบส์ (Jacobs. 2014: 28-29) กล่าวว่า การสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะหรือประสบการณ์ในการทำงาน และยังส่งเสริมให้เกิดกระบวนการคิดและพัฒนาการทำงาน ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์กรถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง

ส้ายันท์ พานิช (2548:40-42) กล่าวว่า การสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการสายงาน เพิ่มระดับความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงานได้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการสอนงาน ได้ดังนี้ การสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และวิธีการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้รับการสอนมีความรู้ ความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงานได้ และช่วยลดปัญหาในการทำงาน

3.3 ความสำคัญของการสอนงาน

ความสำคัญของการสอนงาน ด้วยลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการทำงานของพนักงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่องหัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้อุปกรณ์ ตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้พนักงานทำตามจนกระทั่งพนักงานทำงานนั้นได้จริง การสอนงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส หัวหน้างานที่ฉลาดและมีวิสัยทัศน์จะให้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้หน่วยงานได้ดีและมากยิ่งขึ้น และเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานและเป็นผลดีกับการบริหารงานของหัวหน้างานด้วย ดังนั้นการสอนงานจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการผลิต ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความสำคัญของการสอนงานไว้ ดังนี้

เรนต์น (Renton. 2009: 2) ได้กล่าวว่า การสอนงานมีความสำคัญต่อกรณีต่อไปนี้ เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน เมื่อโอนย้ายพนักงานเก่าจากฝ่ายอื่นเข้ามาทำงานใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการผลิต เมื่อมีการนำเครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์การทำงานใหม่เข้ามาใช้ เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานทำงานบกพร่องล่าช้าและผิดวิธี เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน เมื่อหัวหน้างานพบว่าพนักงานทำงานเสี่ยงอันตรายหรือมีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย เมื่อเกิดปัญหาทางานผิดพลาดผลงานไม่ได้มาตรฐานมีการสูญเสียวัสดุเพิ่มมากขึ้นเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากความประมาทในการทำงานของพนักงาน เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

สมิต สัจฉกร (2547:16) ได้สรุปความสำคัญของการสอนงานไว้ดังนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะลดความผิดพลาดเสียหาย และเวลาในการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงาน จากหัวหน้างาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง
3. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็วและปลอดภัย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ สม่ำเสมอและได้มาตรฐานเดียวกัน
4. ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่อง
5. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจากงาน ก็มีผู้สืบทอดงานได้

นอกจากนี้ อารมณ์ ภูวพิณ (2548: 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสอนงานว่าไม่ได้จำกัดเพียงแค่สอนงานให้กับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ช่องทางในการสอนงานสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายซึ่งได้แก่ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การโอนย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลงาน การมอบหมายงานด่วนพิเศษ การมอบหมายงาน หรือโครงการที่มีระยะเวลาที่แน่นอน รวมไปถึงการแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปความสำคัญของการสอนงาน ได้ดังนี้ การสอนงานมีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ด้านการทำงานจากหัวหน้างานไปยังพนักงาน หรือจากพนักงานที่มีประสบการณ์ไปยังพนักงานใหม่ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตนสามารถทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานได้

3.4 ประโยชน์ของการสอนงาน

สำหรับประโยชน์ของการสอนงาน ได้มีนักวิชาการนำเสนอประโยชน์ของการสอนงาน ดังนี้ อารมณ์ ภูวพิณ (2548: 17-20), วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556:62) และสายัณห์ พาณิช (2548:45-47) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับการจากการสอนงาน โดยกล่าวว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงาน และใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน การสอนงานที่ถูกต้องจะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กรดังต่อไปนี้

3.4.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมายของงาน ความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่องค์กรจะทำได้

อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า หน่วยงานและองค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปประโยชน์ของการสอนงาน ได้ดังนี้ ประโยชน์ของการสอนงานประกอบด้วย ประโยชน์ต่อพนักงาน คือ ช่วยทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมาย ความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง มีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน รวมทั้งมีส่วนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้จุดแข็ง หรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดประโยชน์กับหัวหน้างาน ได้แก่ การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้างานเนื่องจากพนักงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และนำเสนอผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด และทำให้หัวหน้างานมีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นช่องทางหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่อยากให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และท้ายที่สุด การสอนงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ได้แก่ องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ พนักงานมีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้นมีฝีมือในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า หน่วยงานและองค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

3.5 การสอนงานผู้ใหญ่วัยทำงาน

การสอนงานผู้ใหญ่วัยทำงาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเมื่อพนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ใดทำงานไม่เป็น ก็จำเป็นต้องได้รับการสอนงานในทันที เพราะองค์กรจะไม่ปล่อยให้เกิดมีการทำงานผิดๆ อันจะทำความเสียหายให้แก่งานและหน่วยงานได้ ดังนั้น โอกาสที่พนักงานในวัยผู้ใหญ่จะต้องได้รับ การสอนงานจึงเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่หัวหน้างานจะต้องกระทำให้เป็นปกติ แต่ความผิดปกติกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้สอนงานอายุน้อยกว่าผู้รับการสอนงาน หรือผู้รับการสอนงานไม่ยอมรับการสอนงานจากผู้สอนที่อายุน้อยกว่า การที่จะทำให้ผู้ใหญ่ที่มีอายุมากกว่ามายอมรับและศรัทธาความสามารถของผู้สอนงานที่อายุน้อยกว่านั้น เป็นเรื่องทางจิตวิทยาที่ผู้สอนงานจะต้องพิจารณาด้วยความละเอียดอ่อน ต้องหาวิธีชักชวนให้ผู้รับการสอนเกิดความใคร่รู้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ทั้งไม่คิดว่าตนเองมีความบกพร่อง หรือต่ำต้อยใดๆ ในการที่จะรับการสอนงาน สมิต สัชฌุกร (2547: 67-73), ฟลาเฮอร์ตี (Flaherty, 2011:56) และ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548: 35) ได้นำเสนอแนวคิดในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ ไว้ดังนี้

1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในวัยทำงาน

การสอนงานผู้ใหญ่ในวัยทำงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ผู้สอนงานจึงจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในหลักพื้นฐานของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังต่อไปนี้

1.1 การเรียนรู้ของผู้ที่อยู่ในวัยทำงานจะแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กที่อยู่ในวัยเรียน ถึงแม้ว่าผู้ใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตแต่ก็ไม่ใช่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ หากแต่เป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่ไม่มีใครมาบังคับ แต่จะเรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง

1.2 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่วัยทำงานมิใช่การเรียนรู้เพื่อการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้า วิธีการเรียนรู้จึงมุ่งที่หลักและวิธีการปฏิบัติมากกว่าการให้เรียนรู้ทฤษฎีที่มีข้อทดสอบสมมุติฐานต่าง ๆ มากมาย ที่ผู้ใหญ่ไม่ต้องการจะรู้

1.3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องให้เชื่อมโยงระหว่างแนวทางปฏิบัติกับประสบการณ์ ซึ่งผู้ใหญ่สะสมไว้มาก การชี้ให้เห็นถึงปัญหาจะทำให้ผู้ใหญ่ได้คิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง ก็จะทำให้เกิดการยอมรับมากกว่าการใช้วิธีการสอนโดยตรง

1.4 วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้สอนจำเป็นต้องใช้เทคนิคดึงให้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด โดยอาจใช้วิธีการถามตอบ และอภิปรายแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้ผู้ใหญ่เกิดความรู้สึกที่ดีในการเรียน และเห็นว่าตนมีความรู้ สามารถจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกับผู้อื่นได้

2. เทคนิคการสอนงานผู้ใหญ่วัยทำงาน

ผู้ใหญ่เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์มามาก จึงไม่ต้องการให้ใครมาสอน แต่ผู้ใหญ่ก็ยังต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม ดังนั้นในการสอนงานผู้ใหญ่ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่ละเอียดอ่อน ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจอยากเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องซึ่งมีเทคนิคในการสอนงานผู้ใหญ่ดังต่อไปนี้

2.1 ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในงานมานาน ก็มักจะยึดติดอยู่กับประสบการณ์เดิม ไม่คิดเปลี่ยนวิธีการทำงานเพราะเกรงจะเกิดความยุ่งยากในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ดังนั้น ผู้สอนงานควรจะได้อธิบายวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่จะสอนรวมอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ผู้ใหญ่ได้มองเห็นโครงสร้างทั้งหมดว่าเป็นอย่างไร และเพื่อป้องกันการเกิดแรงต้านในแต่ละขั้นตอน จะต้องให้ผู้ใหญ่ได้เห็นบทเรียนโดยรวมที่จะสามารถเชื่อมโยงกับการสอนในแต่ละขั้น จนรวมงานที่ปฏิบัติเป็นหน่วยเดียวกันได้

2.2 การสอนงานผู้ใหญ่ต้องจัดแยกต่างหาก ไม่ควรนำไปสอนร่วมกับพนักงานหนุ่มสาว เพราะจะเกิดการเปรียบเทียบว่า คนหนุ่มสาวจะว่องไว และมีความคิดอ่านทันสมัยกว่าคนสูงอายุ เป็นผลให้คนสูงอายุรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจที่คิดและทำสิ่งใดไม่ทันคนรุ่นหนุ่มสาว

2.3 การสอนงานผู้ใหญ่ ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า ผู้ใหญ่อาจจะดื้อเหมือนเด็กเล็ก แต่เมื่อเกิดความพึงพอใจที่จะเรียนรู้แล้ว ก็จะกลับเป็นเหมือนเด็กที่ว่าง่ายได้ในที่สุด

2.4 ในการสอนที่เป็นการฝึกอบรมในงานจะต้องทำให้การสอนงานนั้นน่าเรียนรู้ ให้ผู้รับการสอนสนุกไปกับการรับการสอน มิใช่การถูกเคี่ยวเข็ญให้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องการ

2.5 การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนครั้งละมาก ๆ แต่ควรจะให้ทดลองฝึกปฏิบัติให้เกิดความมั่นใจและเกิดความชำนาญตามมา

2.6 การสอนงานผู้ใหญ่ ผู้สอนควรจะแยกสอนแต่ละคน (One to One) เพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างผู้รับการสอนงานด้วยกันเอง

2.7 การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนทฤษฎีมาก ๆ แต่ควรสอนที่เน้นการปฏิบัติที่จะทำให้สามารถทำงานได้มากกว่าที่จะสอนให้เข้าใจในแนวคิดและหลักการอย่างลึกซึ้ง

2.8 การสอนงานผู้ใหญ่ควรสอนเฉพาะบางเรื่องที่เป็นต่อการทำงาน ไม่ควรสอนเกินความจำเป็นพร้อมกันไปหมดทุกเรื่อง

2.9 ผู้ใหญ่อาจจะมีประสบการณ์มากมาย แต่ก็อาจจะเป็นประสบการณ์ที่ไม่สามารถนำมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันได้ ผู้สอนงานไม่ควรชี้ว่าประสบการณ์ที่ผู้ใหญ่มีอยู่แล้วนั้นใช้ไม่ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องไม่ดูถูกประสบการณ์เดิมของผู้เรียน แต่ควรจะแนะนำว่าวิธีการใหม่ที่จะสอนนี้ จะช่วยให้สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

2.10 การให้ผู้ใหญ่เรียนรู้วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง ผู้สอนจะต้องไม่เร่งรัดให้เกิดขึ้นเร็วจนเกินไป การสอนควรจะค่อยสอนทีละน้อยด้วยความเอาใจใส่ จนผู้ใหญ่สามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเองว่าการทำงานตามวิธีใหม่ ๆ นั้นได้ผลงานดี และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

2.11 ผู้สอนงานจะต้องทำให้ผู้ใหญ่มีความรู้สึกว่าคุณมีความหมายต่อองค์กร และอยู่ในวิสัยที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ ผู้สอนงานไม่ควรแสดงกิริยาอาการว่าเหนื่อยหน่ายที่จะอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้เรียนผู้ใหญ่วัยที่มักจะมีย่อติแรงแย่งเสมอ

2.12 การสอนงานผู้ใหญ่ จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และเป็นกันเองมากกว่าเป็นทางการเพราะผู้ใหญ่มักมีความระแวดระวัง ถือตัวว่าตนมีประสบการณ์มากมาย จึงมั่นใจสูงว่าตนรู้หมดแล้วทุกสิ่งทุกอย่างในงานที่เคยทำ แต่งานใหม่ที่เห็นว่ายุ่งยากก็จะปฏิเสธในการเรียนรู้

จากแนวคิดของนักวิชาการ กล่าวโดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานผู้ใหญ่วัยทำงานได้ว่า บุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถและแนวความคิดที่แตกต่างกัน แต่เมื่อมาทำงานในองค์กรแล้วก็ควรปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้รับการชี้แนะและการสอนงานจากหัวหน้างาน การสอนงานไม่เพียงแต่เป็นการฝึกพนักงานเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการฝึกฝนผู้เป็นหัวหน้างานอีกด้วย เป็นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้ดียิ่งขึ้น การสอนงานจึงเป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่งที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดขอบเขต เนื้อหา และระยะเวลาในการฝึกเป็นการฝึกอบรมที่เน้นการใช้ทักษะความชำนาญงานในจุดปฏิบัติงานจริง และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องอย่างไรก็ตาม หัวหน้างานจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และยังต้องปฏิรูปความคิดของตนให้สามารถทำความเข้าใจพนักงานซึ่งอาจจะแตกต่างกับหัวหน้างานทั้งด้านอายุ การศึกษา และประสบการณ์ ทั้งต้องพยายามสร้างความรู้สึกใฝ่หาความรู้ให้แก่พนักงาน โดยการชี้แนะให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้นด้วย จึงจะทำให้การสอนงานของหัวหน้างานประสบความสำเร็จ

3.6 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายและวิธีการไว้ ดังนี้

สมิต สัจฉกร (2547: 59-65) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เทคนิค คือวิธีการที่ได้ผ่านการทดลอง และเป็นที่ยอมรับกันว่าใช้ได้ผล ส่วนมากเราจะถือว่าวิธีการที่ผู้ชำนาญ การได้นำมาใช้ คือเทคนิคที่ใช้แล้วได้ผล เป็นที่ยอมรับกันว่าเหมาะสมในการทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้ที่เป็นหัวหน้างานจะต้องเข้าใจและหมั่นศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอนงานของตนเพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สมคิด อิศระวัฒน์ (2548: 74) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่หัวหน้างานใช้ในการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยวิธีที่จะทำให้การสอนงานประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. จะต้องรู้ว่าเป้าหมายที่จะสอนคืออะไร
2. จะสอนเรื่องอะไร
3. จะต้องรู้ว่าผู้เรียนอยู่ในช่วงอายุเท่าไรในแต่ละวัยจะมีวิธีการเรียนไม่เท่ากัน เช่น ถ้าอายุมากการสอนก็อาจจะทำได้ช้า เพราะวาลักษณะทางร่างกายจะรับรู้ได้ช้าลง แต่ถ้าเป็นวัยหนุ่มสาวทุกอย่างก็จะทำได้ไวขึ้น ง่ายขึ้น นอกจากนั้น จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์เดิมของผู้เรียน และความสามารถในการจดจำของผู้เรียนที่อายุมากที่จะลดลงไปตามวัยด้วย
4. จะต้องรู้ระดับการศึกษาพื้นฐานของผู้เรียน เพราะหากว่าเคยผ่านการเรียนรู้มาบ้างแล้ว การสอนก็อาจจะเป็นรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้าไม่เคยเรียนรู้มาก่อนก็ต้องเริ่มต้นสอนกันใหม่
5. จะต้องรู้ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในขณะนั้นของผู้เรียน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ที่เขาจะพึงมี
6. จะต้องรู้เรื่องของอารมณ์และความรู้สึกของผู้เรียน เพราะว่าผู้เรียนเมื่อเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์กับความรู้สึกจะแตกต่างไปจากเดิม
7. จะต้องรู้ว่าเรื่องที่สอนมีรายละเอียดทั้งหมดอะไรบ้าง
8. จะต้องรู้วิธีการสอน หัวหน้างานจะต้องรู้พื้นฐานของผู้เรียน ถ้าผู้เรียนประเภทนี้ เนื้อหา ลักษณะนี้ ควรจะใช้วิธีการสอนอย่างไร
9. จะต้องรู้เรื่องอุปกรณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสอนภาคปฏิบัติ รู้ว่าเวลาไหนควรใช้อุปกรณ์ชนิดใดถึงจะเหมาะสม
10. จะต้องวางแผนว่าจะสอนอย่างไร เพราะจะทำให้รู้ว่าจะต้องสอนอะไรบ้าง สอนอะไรก่อนสอนอะไรหลัง แต่ละตอนจะต้องใช้วิธีการอย่างไร และมีวิธีการประเมินผลอย่างไร

นิสสรณ์ บำเพ็ญ (2556:6-7) นำเสนอเทคนิคการสอนงานว่าประกอบด้วย

- 1.คุณค่าของการสอนงาน เหตุการณ์ที่จำเป็นจะต้องมีการสอนงานมีดังนี้: 1) เมื่อพนักงานใหม่ 2) เมื่อมีสินค้าหรือเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาในสาขา 3) เมื่อพนักงานได้รับตำแหน่งหรือหน้าที่

ใหม่ 4) เมื่อพนักงานไม่ทราบว่าทำงานให้ได้ตามมาตรฐานบริษัท ซึ่งคุณอาจจะถูกขอให้สอนงานพนักงานเพราะเหตุผลเหล่านี้ นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องจับตาดูผลงานของพนักงานทุกคนและดูว่ามีความต้องการสอนงานเรื่องใดบ้าง หลายสิ่งหลายอย่างอาจเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานไม่ได้รับการสอนงานให้ทำงานอย่างถูกต้อง ผู้จัดการและพนักงานอาจจะเกิดความหงุดหงิดเพราะพนักงานทำงานไม่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมออาจจะต้องสาธิตให้ดูอีกครั้งหนึ่งซึ่งหมายถึงการเสียเวลาและเงิน พนักงานจะหงุดหงิดและเสียหน้าที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องถ้าผู้จัดการไม่พอใจพนักงานก็จะมีมีความสุขไปด้วยลูกค้าไม่รู้เท่าไรจะได้รับสินค้าที่ไม่ถูกต้องและบริการที่ไม่ดีซึ่งหมายความว่าลูกค้าอาจจะไม่พอใจ

2. การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานได้รับการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ:

1) ผู้จัดการก็จะประหยัดเวลา 2) พนักงานจะรู้สึกดีขึ้นเกี่ยวกับตัวเองและงานที่ทำ 3) ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดีกว่า ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นคุณค่าของการสอนงานแล้วการสอนงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้: 1) ปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า 2) บำรุงขวัญกำลังใจของพนักงาน 3) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน 4) เพิ่มความมีประสิทธิภาพ 5) ลดการสูญเสียของสินค้า (Waste) 6) เพิ่มทำให้มียอดขายและกำไรมากขึ้น เมื่อสาขายิ่งมาก ๆ และดูเหมือนว่าในแต่ละวันมีเวลาไม่พออาจจะทำให้มีการเลื่อนหรือทำการสอนงานแบบคร่าว ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นการสื่อความหมายให้พนักงานคิดว่าการสอนงานนั้นเป็นการรบกวนการทำงาน ไม่มีความสำคัญ และไม่คุ้มค่า ซึ่งจะเป็นการส่งผลไม่ดีในระยะยาวทั้งต่อ ผู้จัดการสาขา, หัวหน้างาน, สาขา, และทีมพนักงานสาขา

3. ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพ โปรแกรมการสอนงานทุก ๆ โปรแกรมจะดีก็เพราะได้ “ผู้สอนงานที่ดี” การจัดให้มีบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้สอนงานจะช่วยทำให้มีการสอนงานขึ้นและเป็นการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้: 1) แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และกระตือรือร้นในเรื่องนั้น ๆ 2) แสดงความเอาใจใส่ 3) ปฏิบัติต่อผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนด้วยความเคารพ 4) มีความอดทนในการสอน 5) เห็นคุณค่าของความสำเร็จของคุณและให้กำลังใจเมื่อยังไม่สำเร็จ 6) เชื่อในความสามารถที่จะเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน 7) คาดหวังความเป็นเลิศทั้งจากตัวผู้สอนงานเองและจากพนักงานหรือผู้ถูกสอนงาน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้สอนงานดีแต่ผู้สอนงานที่ดีก็ยังคงต้องลงมือทำจริงเพื่อปรับปรุงคุณภาพของประสบการณ์ในการสอนงานของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนสิ่งที่ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด: 1) เตรียมตัวสำหรับการสอนงาน จัดตารางการสอนงานในตอนที่ไม่ได้ทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เพื่อที่จะได้มีเวลาให้กับผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน อย่าลืมเตรียมบริเวณที่จะทำการสอนงาน รวมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมที่จะใช้งานได้ 2) บอกความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของการสอนงานอย่างชัดเจน ผู้ถูกสอนงานหรือผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อตัวพวกเขาว่าจะทำงานอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยชัดเจน ให้สื่อสารวัตถุประสงค์ของการสอนงาน และความคาดหวังในการทำงานแต่ละขั้นตอนที่จะเรียนรู้ 3) ทำการสอนงานตามระดับการเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนทำการสอนงานในระดับที่ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนสามารถที่จะเข้าใจและเรียนรู้

รายละเอียดได้ ทางหนึ่งที่จะแสดงความเคารพต่อผู้ที่คุณกำลังทำการสอนงาน คือการยอมรับประสบการณ์ หรือการสอนงานที่ผู้เรียนได้ผ่านมาแล้ว เพื่อแสดงว่าคุณยอมรับในความรู้ที่เขามีอยู่แล้ว มันช่วยให้ผู้เรียนสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการสอนงานและกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการสอนงาน

4. อธิบาย “เหตุผล” ของสิ่งที่คุณทำการสอนงาน “ทำไมถึงต้องทำอย่างนี้?” “ทำไมมันจึงมีความสำคัญ?” คำถามเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนมีเมื่อเริ่มเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ การให้ “เหตุผล” ของขั้นตอนหรือวิธีการแสดงให้ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนเห็นว่าคุณต้องการให้พวกเขาเข้าใจสาเหตุของการที่จะต้องทำงานในวิธีที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มแนวโน้มที่พวกเขาจะทำงานได้อย่างถูกต้องในอนาคต

5. กระตุ้นการถามคำถาม การเรียนรู้เกี่ยวกับงานใหม่นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายผู้สอนงานเป็นผู้ที่มีความรู้ในสิ่งที่ผู้เข้ารับการสอนงานต้องเรียนรู้ ซึ่งมันอาจจะทำให้ผู้เข้ารับการสอนงานเกิดความกลัวได้ ฉะนั้นผู้สอนงานจะต้องสร้างบรรยากาศที่ผู้เข้ารับการสอนงานรู้สึกสบายที่จะถามคำถามและแสดงความสงสัย คอยดูการแสดงออกหรือกิริยาที่บ่งบอกความสับสนหรือกลัว กระตุ้นให้มีการถามคำถามตลอดขั้นตอนการสอนงาน

6. ให้เวลาอย่างเพียงพอสำหรับผู้เข้ารับการสอนงานได้ฝึกฝนกระตุ้นให้มีการฝึกฝนให้เพียงพอเพื่อที่จะได้ชำนาญในทักษะและสร้างความมั่นใจ การฝึกฝนและฝึกทำจริงในช่วงที่ไม่ใช่ช่วงการขายจะทำให้สามารถทำได้ตามมาตรฐานการขาย (Peak Time)

7. ให้ Feedback ในเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์ตลอดการสอนงาน คนส่วนใหญ่ที่เรียนรู้ในงานใหม่ๆ จะไม่ค่อยมั่นใจในตัวเอง พวกเขาต้องการที่จะประสบความสำเร็จและทำงานได้ดี แต่พวกเขาต้องทราบว่าตัวเองทำงานเป็นอย่างไร ผู้สอนงาน ต้องให้ feedback ทั้งเมื่อทำงานไม่ถูกและเมื่อทำงานได้ดี อีกทั้งยังต้องมีความอดทน และไหวพริบดีดี สัญญาณเพียงนิดเดียวที่บ่งชี้ความไม่อดทน การประชดประชัน หรือการต่อว่าต่อหว่านคนอื่นของ ผู้สอนงานก็จะทำให้ผู้เข้ารับการสอนงานหรือผู้เรียนรู้สึกอายนะ

8. มีการวางแผนสำหรับการสอนงาน คือ การวางแผนเกี่ยวกับเวลาในการสอนงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะมันจะทำให้คุณทราบว่า คุณจะสอนอะไร และสามารถเตรียมตัวได้ แต่การสอนงานหลายๆ ครั้งก็ยังเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เช่นมีคนโทรมาลาป่วยและก็ไม่มีใครมาทำแทน หรือมีการใช้ขั้นตอนใหม่ๆ หรือคุณอาจจะไม่มีวัสดุอุปกรณ์ที่จะทำการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนในการสอนงานนั้นจะช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวในการวางแผนการสอนงานให้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้:

อะไร : จะฝึกการทำงานอะไร? อะไรที่พนักงานควรจะรู้ก่อนที่จะเรียนรู้การทำงาน?

เมื่อใด : จะทำการสอนงานเมื่อใด? สามารถทำการสอนงานในช่วงขายดี (Peak Time) ได้หรือไม่?

ที่ไหน: จะทำการสอนงานที่ไหน? สถานที่ทำงานที่จะใช้ฝึกนั้นจะว่างหรือไม่ ต้องการความเป็นส่วนตัวหรือไม่ จะมีอะไรอย่างอื่นเกิดขึ้นในบริเวณนั้นตอนที่คุณจะทำการสอนงานหรือไม่?

นานเท่าใด: การสอนงานใช้เวลานานเท่าใด? คุณจะมีเวลาให้พนักงานนานขนาดนั้นหรือไม่? พนักงานจะมีเวลาในการฝึกฝนนานพอหรือไม่?

วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น: คุณจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อะไรหรือไม่?

ต้องใช้ใครอีก: จะให้ใครมาทำงานแทนพนักงานที่มาสอนงาน? คนที่มาแทนนี้มีทักษะที่จะมาทำและเป็นตัวอย่างที่ดีหรือไม่?

ขั้นตอนอื่นๆสำหรับผู้จัดการ: ขั้นตอนเพิ่มเติมที่จำเป็นในการวางแผนการสอนงานผู้จัดการมีอะไรบ้าง?

ติดตามผล: คุณควรติดตามผลบ่อยแค่ไหน? พนักงานหรือผู้จัดการมีประสบการณ์การสอนงานที่ดีหรือไม่? พวกเขาต้องการคำแนะนำหรือการแสดงความชื่นชมอื่นๆ หรือไม่?

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปเทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้ เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการสอนงานที่มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การเตรียมการ ได้แก่ การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการการสอนงาน เพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์เนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น เตรียมความพร้อมโดยการทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะสอน และกำหนดวิธี กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การจัดเตรียมสถานที่ เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์เตรียมการสอน และการเตรียมความพร้อมของตัวผู้สอนและผู้เรียน 2) ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ ได้แก่ การอธิบายเนื้อหา รวมถึงแสดงวิธีการทำงานที่ละขั้นตอน รวมถึงการสอบถามถึงความเข้าใจของผู้เรียนอย่างละเอียดรอบครอบ การให้ผู้เรียนได้สอบถามหากมีข้อสงสัย การสาธิตให้ดูซ้ำ หรือให้ผู้เรียนอธิบายวิธีการทำอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนก่อนการฝึกปฏิบัติ 3) การฝึกปฏิบัติ ได้แก่ การให้ผู้เรียนได้ทดลองทำงานโดยให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้สาธิตให้ดู และผู้สอนจะคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และควบคุมการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด 4) การประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลขั้นตอนการทำงานหลังจากที่ผู้เรียนได้มีการฝึกปฏิบัติจนสามารถทำงานได้แล้ว โดยให้ผู้สอนประเมินทุกขั้นตอน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียน

3.7 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

หัวหน้างานนอกจากจะมีหน้าที่ในการบริหารงานแล้ว การบริหารคนและการพัฒนาคนก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้เห็นภาพรวมในบทบาทหน้าที่และความหมายของหัวหน้างาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ หัวหน้างานไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 53, 56) ได้ให้ความหมายว่า “หัวหน้างาน” หมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานทั้งงานของตนเองและของพนักงาน หากหัวหน้างานสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหารพนักงานของตนดีพอแล้ว ผลที่ตามมาคือการทำงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการบุคคลที่ได้รับการบรรจุ

แต่งตั้ง หรือเลื่อนขั้นตำแหน่งงานขึ้นสู่ระดับหัวหน้างาน นอกจากการพิจารณาพื้นฐานทางด้านความรู้แล้ว องค์กรมักจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. มีอายุงาน หรือมีประสบการณ์ในงานนั้นๆ
2. มีความสามารถ หรือมีทักษะที่จะทำงานได้
3. มีลักษณะการเป็นผู้นำ
4. มีความประพฤติดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์

สมชาติ กิจยรรยง (2556: 13) และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2556: 3) ได้ให้ความหมายว่า หัวหน้างาน คือผู้บริหารระดับต้น หรือ ระดับกลาง ที่มีผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชาอยู่จำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็จะมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนในระดับที่สูงขึ้นไปอีก หัวหน้างานจึงมีอยู่หลายระดับที่เรียกกัน เช่น โฟร์แมน ซุปเปอร์ไวเซอร์ หรือหัวหน้างาน ซึ่งได้แสดงไว้ในภาพประกอบดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 การแบ่งระดับชั้นของบุคลากรในองค์กร

ที่มา: วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. หน้า 3.

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปความหมายของหัวหน้างานได้ดังนี้ หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงาน ทั้งงานของตนเองและงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ ผลงานตามเป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งหัวหน้างานนี้อาจจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการก็ได้

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

นอกจากหัวหน้างานจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงาน ทั้งงานของตนเอง และงานของพนักงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แล้ว หัวหน้างานยังมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อพนักงาน โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ไว้ดังนี้

สรพล พยอมแย้ม (2541: 214) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานในสายงานการผลิตต่างๆ จำเป็นจะต้องมีนั่นก็คือบทบาทในฐานะของการเป็น “ผู้สอนงาน (Coaching)” ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะมีแผนในการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอก็คือ ระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานนั้น หากว่ามีข้อบกพร่องหรือเกิดการผิดพลาดขึ้น และเกินกว่าความรู้ ความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้เองแล้ว สิ่งที่พนักงานต้องการก็คือ คำแนะนำหรือ การให้คำปรึกษา รวมถึงการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานนั้นด้วย

เซ็งกี (Senge. 1999: 31) ได้สรุปบทบาทของหัวหน้างานไว้ว่า หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำแบบนักออกแบบ (Leader as Designer) ผู้นำแบบครูผู้สอน (Leader as Teacher) ผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือ (Leader as Steward) และผู้นำแบบผู้เรียนรู้ (Leader as Learner) ดังนั้น หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในระดับหนึ่ง นอกจากนี้หัวหน้างานยังมีหน้าที่ในการมอบหมายงาน การกำกับดูแลตรวจสอบ ให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นผู้นำที่ดี และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับพนักงาน ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นด้วย หน้าที่ของหัวหน้างานอยู่ในการควบคุม ดูแลพนักงานให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย สมชาติ กิจยรรยง (2545: 14) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้างาน ไว้ดังต่อไปนี้ 1) เป็นตัวแทนผู้บริหาร หรือองค์กรที่นำนโยบายมาวางแผนงาน หรือปฏิบัติงาน 2) เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้แนะนำงานให้กับพนักงานใหม่ 3) เป็นแบบอย่าง หรือตัวอย่างในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยเสริมสร้างพลังของทีมงานขององค์กรให้แข็งแกร่ง 5) ช่วยกระจายงานจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง 6) ช่วยตรวจตราดูแลงานให้เป็นไปตามแผนการ หรือนโยบาย 7) เป็นตัวแทนในการแก้ไขปัญหาจากงาน หรือจากคน 8) ช่วยปกครองดูแลพนักงาน 9) เป็นผู้นำในการบริหารงาน และบริหารองค์กรในระดับหนึ่ง 10) เป็นพลังผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

สมิต สัจฉกร. (2547: 32) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานประกอบด้วย 1) หัวหน้างานมีพันธะผูกพันในการควบคุม ดูแล รับผิดชอบ ให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การสอนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานของพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานสามารถจะทำการสอนงานเป็นเครื่องมือที่สะดวกในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพราะว่าการสอนงานเป็นภารกิจหลักโดยตรงของหัวหน้างานอยู่แล้ว 2) หัวหน้างานรับผิดชอบการสอนงานด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้พนักงานที่เชี่ยวชาญเป็นผู้สอนงานแทนก็ได้

โดยที่หัวหน้างานก็ยังคงต้องร่วมรับผิดชอบในผลสำเร็จของการสอนงานนั้น กล่าวคือจะต้องรับผิดชอบติดตามผลการสอนจนแน่ใจว่าผู้เรียนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์แล้ว

เรนตัน (Renton. 2009: 15) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างาน คือเป็นผู้มีความสามารถแสดงหรือสาธิตวิธีการทำงาน การปฏิบัติ รวมถึงเข้าใจกระบวนการทดสอบและติดตามผล มีความสามารถเร้าให้เกิดการเรียนรู้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โอกาสหรือเหตุการณ์ต่างๆ เทคนิคต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอน หากผู้รับการสอนทำได้ถูกต้องสมบูรณ์ ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจและอยากเรียนรู้มากขึ้น มีเทคนิคการสร้างคามเชื่อมั่นเป็นการทดลองทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้ รับผิดชอบต่อความผิดพลาด ความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงไม่สามารถที่จะปฏิเสธความรับผิดชอบในการสอนงานได้เลย และจะต้องสอนงานอย่างถูกวิธีด้วย

จาคอบส์ (Jacobs. 2014: 407) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่สำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน คือ เป็นผู้สร้างความพร้อมต่อการเรียนรู้ของพนักงาน รู้วิธีการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อมเป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด มีเทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและสร้างแรงจูงใจต่อการเรียนรู้ จะคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ของงาน ทำให้ผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกรักอยากเรียนรู้ สามารถอธิบายให้ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เคยทำมา

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556: 8-22) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการเพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถใช้ปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ พนักงาน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้ได้สรุปหน้าที่ 6 ประการ ของหัวหน้างานดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีต่อองค์กร จะต้องแสดงให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับงานส่วนรวมขององค์กรอย่างไร และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงานพนักงานแล้วก็ต้องระบุเรื่อง อำนาจหน้าที่ให้กระจ่างชัด

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในการออกคำสั่งให้พนักงานปฏิบัตินั้น หัวหน้างานต้องออกคำสั่งให้ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย และแน่นอนเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องมีการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงาน และเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็นด้วยการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องเน้นความประหยัดและประสิทธิภาพควบคู่กันไปด้วย

3. การวางแผนและกำหนดงาน หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน ทั้งด้านกำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อนหลังเป็นตารางปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ที่

ต้องใช้ การวางแผนที่ดีนั้นควรให้พนักงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จและมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการทำงานล่วงเวลากรณีที่จำเป็น

4. การพัฒนาคนทำงาน โดยที่พนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญ หัวหน้างาน จึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และถ้าเป็นการมอบงานใหม่ให้ ก็ควรจะแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้ด้วยนอกจากนี้ หัวหน้างานควรศึกษาติดตามดูด้วยว่าพนักงานควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในทางใดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ที่ บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย

5. การสร้างความร่วมมือกับพนักงาน รู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดีความชอบหรือสรรเสริญเมื่อพนักงานทำงานได้ดี มีการโยกย้ายตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถเป็น การสร้างความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างานและความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อมีข้อร้องทุกข์ก็ต้องพิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ สำหรับผลงานที่ผ่านมาควรแจ้งให้พนักงานได้ทราบความก้าวหน้าอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามหากมีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นกฎเกณฑ์ของการทำงานก็ต้องมีการลงโทษตามความเหมาะสม และหัวหน้างานควรยึดหลักให้ความปลอดภัย และสวัสดิภาพแก่คนทำงานอย่างเต็มที่

6. การปรับปรุงตัวเอง หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องปรับปรุงฝีมือ และเพิ่มพูนความรู้ อยู่เสมอรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ ยังต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องานและท่าทีขององค์กรให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ด้วย นอกจากนี้ หัวหน้างานจะต้องมีความรอบรู้ในกิจการงาน (Job knowledge) และความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities knowledge) ของตนแล้ว หัวหน้างานที่ดีจะต้องมีบทบาทในการ เป็นผู้นำในด้านทักษะ อีก 4 ประการคือ 1) ทักษะในการนำคน (Skill in Leading) 2) ทักษะในการสอนงาน (Skill in Instruction) 3) ทักษะในการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า (Skill in Improving Methods) และ 4) ทักษะในการแนะนำช่วยเหลือ บริการ ควบคุม แก้ไข และสร้างความสัมพันธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการ กล่าวโดยสรุปแนวคิดบทบาทหัวหน้างานได้ดังนี้ หัวหน้างาน มีบทบาทหน้าที่ในการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่พนักงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับพนักงาน โดยการเอาใจใส่ต่อการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค้นหาจุดเด่นของพนักงาน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน และที่สำคัญหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่และความสำคัญเป็นอย่างมากในการสอนงาน ให้คำชี้แนะแนวทาง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในทุกด้าน มีความรู้และความเข้าใจในงาน มีความสามารถและเทคนิคการสอนงานที่ดี มีความเข้าใจในพฤติกรรมและความรู้พื้นฐานของผู้ถูกสอนงาน มีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมเฉพาะตัวบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดด้านบทบาทหน้าที่หัวหน้างาน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เพื่อหาบทบาทของหัวหน้างานที่สำคัญที่จะช่วยให้การสอนงานงานแก่พนักงานหรือพนักงานประสบความสำเร็จ ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านบทบาทของหัวหน้างาน

แนวคิดของ บทบาทของหัวหน้างาน	Sange (1999)	Renton (2009)	Jacobs (2014)	สุรพล พยอมแย้ม (2541)	สมชาติ กิจยรรยงค์ (2545)	สมิต สัชฌุกร (2547)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556)	สรุป	ผู้วิจัย
องค์ประกอบด้านบทบาท									
บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์		✓	✓		✓	✓	✓	5	✓
บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ		✓	✓	✓	✓	✓		4	✓
บทบาทผู้สนับสนุนช่วยเหลือ	✓	✓		✓				3	
บทบาทผู้ออกแบบสร้างสรรค์	✓							2	

ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบด้านบทบาทของหัวหน้างานที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป สามารถสรุปองค์ประกอบด้านบทบาทของหัวหน้างาน ได้ดังนี้

1. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Sange (1999), Renton (2009), Jacobs (2014), สุรพล พยอมแย้ม (2541), สมชาติ กิจยรรยงค์ (2545), วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) และสมิต สัชฌุกร (2547), ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ว่า คือการมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความรู้ในงานและสามารถอธิบายการทำงานเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล เข้าใจการให้ผลย้อนกลับมีบุคลิกภาพที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน

2. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Renton (2009), Jacobs (2014), สมิต สัชฌุกร (2547), สมชาติ กิจยรรยงค์ (2545) และวิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ว่า คือการที่หัวหน้างานสามารถแสดงถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร เป็นผู้นำ สามารถเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานกับองค์กร สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน มีทักษะด้านการฟังและการตั้งคำถามที่สามารถเข้าใจความต้องการของพนักงานได้

3. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Renton (2009), Jacobs (2014), สุรพล พยอมแย้ม (2541) และสมชาติ กิจรณรงค์ (2545) และสมิต สัมฤทธิ์ (2547) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้สร้างแรงจูงใจว่า คือการที่สามารถเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน แสดงออกถึงความเข้าใจและความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านบทบาทของหัวหน้างานที่มีต่อการสอนงาน ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านบทบาทของหัวหน้างานต่อการสอนงานมี 3 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถาม 2) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยทักษะการสร้างแรงจูงใจ ทักษะการเข้าใจผู้เรียน ทักษะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน 3) บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ และการมีบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

4.1 ความหมายของรูปแบบ

สำหรับความหมายของรูปแบบมีนักวิชาการได้อธิบายความหมายของรูปแบบ ดังนี้

กู๊ด (Good, 1973: 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมา เป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือ บรรยายเป็นภาษาก็ได้

พรอคเตอร์ (Procter 1978: 174) ให้ความหมายคำนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ คือ Model ที่หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบอย่างส่วนหนึ่งของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model ที่หมายถึง แบบ หรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486X เป็นต้น

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982:245) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัตินั้นๆ รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

เข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและ ยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จัด ระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียละเอียดมากมายเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร

เรจ (Raj, 1996: 197) การให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมายดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

ทิสนา เขมมณี (2558: 5) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎี หลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

คูเซส; และโพสเนอร์ (Kouzes ; & Posner. 2017: 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่า เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปความหมายของรูปแบบได้ว่า รูปแบบ คือ กระบวนการ โครงสร้างหรือองค์ประกอบทางคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ หรือเครื่องมือทางความคิดเพื่อใช้ในการหาความรู้ สร้างความเข้าใจ แก้ปัญหา ซึ่งสามารถใช้การอธิบายด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์

4.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับว่าเป็นรูปแบบที่ใช้ในด้านใด สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น มีนักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบต่างๆ โดยได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป ดังนี้

สไตเนอร์ (Steiner. 1988: 48) กล่าวว่ารูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆที่สัมพันธ์กัน

โทส, คาร์รอล และริซโซ (Tosi; Carroll; & Rizzo. 1994: 74) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ คีฟส์ (Keeves. 1997: 561-565) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงความหมาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้างรูปแบบเชิงความหมาย (Semantic Model) โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

จอยส์, วิล และแคลฮอน (Joyce; Weil; & Calhoun. 2014:74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงข้อมูลและกระบวนการ (Information-Processing Models) เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รูปแบบเฉพาะบุคคล (Personal Models) รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย

3. รูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Models) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. รูปแบบเชิงพฤติกรรม (Behavior Models) เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบจากนักวิชาการ สามารถสรุปประเภทของรูปแบบได้ดังนี้

ตาราง 3 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สไตเนอร์ (Steiner. 1988: 48)	1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ(Practical Model or – Model – of) 2. รูปแบบเชิงทฤษฎี(Theoretical Model of Model – for)
โทส, คาร์รอล และริซโซ (Tosi; Carroll; & Rizzo. 1994: 74)	1. รูปแบบอย่างง่าย ๆ 2. รูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ 3. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) 4. รูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model)
คีฟส์ (Keeves. 1997: 561-565)	1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) 2. รูปแบบที่อธิบายความหมาย หรือให้ความหมาย (Semantic Models) 3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models) 4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์(Mathematical Models) 5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models)
จอยส์, วิล และแคลฮอน (Joyce; Weil.; & Calhoun. 2014:74)	1. Information – Processing Model 2. Personal Model 3. Social Interaction Model 4. Behavior Model

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภท เป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน มีทั้งประเภทที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ รูปแบบที่ใช้ภาษาในการขยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ

รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่างๆมาสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เป็นฐานในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก ต่อไป

4.3 การพัฒนารูปแบบ

สำหรับการพัฒนารูปแบบ ได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

กาญจนา วัฒนสุนทร (2550: 11) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนารูปแบบว่า คือการออกแบบ จัดทำ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานที่มีผู้ศึกษาไว้ในอดีต เพื่อจัดระบบโครงสร้างรูปแบบหรือกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตามทฤษฎีและองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาโดยสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า ระบบโครงสร้าง รูปแบบหรือกระบวนการที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากบริบทของสังคม

คีฟส์ (Keeves. 1997: 386-387) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบคือการออกแบบ จัดทำ โครงสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้ ต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

ทิศนา แคมมณี (2560 : 3-4) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ คือ การออกแบบสภาพหรือลักษณะที่จัดขึ้นอย่างมีระบบระเบียบ มีแบบแผนตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อต่างๆ โดยอาศัยวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ เข้ามาช่วยให้สภาพการเรียนการสอนนั้นเป็นไปตามหลักการที่ยึดถือ ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญของรูปแบบการสอนจึงต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. มีปรัชญาหรือทฤษฎีหรือหลักการหรือแนวคิดหรือความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักการของรูปแบบการสอนนั้นๆ
2. มีการบรรยายหรืออธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอน
3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการพิสูจน์ ทดลองถึงประสิทธิภาพของระบบนั้น

จากแนวคิดของนักวิชาการ กล่าวโดยสรุปความหมายของการพัฒนารูปแบบได้ดังนี้ การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การออกแบบ พัฒนา สภาพหรือลักษณะที่จัดไว้อย่างเป็นระเบียบตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่างๆ โดยมีการจัดกระบวนการหรือขั้นตอนในการเรียนการสอน โดยอาศัยวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ เข้ามาช่วยทำให้สภาพการเรียนการสอนนั้นเป็นไปตามหลักการที่ยึดถือ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ ทดสอบหรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนในการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย การพัฒนาด้านจิตพิสัย การพัฒนาด้านทักษะพิสัย การพัฒนาด้านทักษะกระบวนการ หรือการบูรณาการ ทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวล้วนเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มีลักษณะเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

มีนักวิชาการกล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังนี้

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validity)

บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์ (2531: 23) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบโดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552: 69) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย มีขั้นตอนดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสร้างรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ ด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาภาคสนามจากโรงเรียนตัวอย่างวิถีพุทธ 4 แห่ง สร้างรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ (ฉบับร่าง) ทดลองสอนนำร่องและสร้างคู่มือครูรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ (ฉบับร่าง) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ขั้นที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ โดยใช้การวิจัยกึ่งทดลอง กลุ่มตัวอย่าง คือ เด็กอายุระหว่าง 5-6 ปี ชั้นอนุบาลปีที่ 3 โรงเรียนอนุบาลของรัฐ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง คือ เด็กที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมตามรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ จำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุม คือ เด็กที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมตามรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบปกติ จำนวน 26 คน และขั้นที่ 3 การประเมินผลรูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธ

จิราภรณ์ พิมพ์ใจใส (2553: 148-181) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล มีขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) ขั้นการออกแบบและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน 3) ขั้นการทดลองใช้รูปแบบการเรียนการสอน และ 4) ขั้นการประเมินผลรูปแบบการเรียนการสอน

กาญจนา จันทร์ประเสริฐ (2554: 77-83) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบนำตนเองโดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการสอนวิชาฟิสิกส์วิทยาศาสตร์ชีวภาพ ได้แบ่งการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ศึกษาทฤษฎีทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานที่เกี่ยวข้อง 3) ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ 4) พัฒนารูปแบบการเรียนรู้การนำตนเองโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

พิจิตรา ทีสุกะ (2556: 105-121) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐานวิชาการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร 2) การออกแบบและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน 3) การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ทดลองใช้ และ 4) การประเมินรูปแบบการเรียนการสอน

นงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559: 57) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูพยาบาล ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น 2) การออกแบบและการพัฒนารูปแบบ 3) การประเมินคุณภาพรูปแบบ 4) การนำรูปแบบไปใช้และการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบ 5) การประเมินและการปรับปรุง

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	แนวคิดของ	Willer. (1986)	บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีโพธิ์ (2531)	ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552)	จิราภรณ์ พิมพ์ใจใส (2553)	กาญจนา จันทร์ประเสริฐ (2554)	พิจิตรา ทีสุกะ (2556)	นงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559)	สรุป	ผู้วิจัย
ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ					✓	✓	✓	✓	4	✓
กำหนดวัตถุประสงค์						✓			1	
การพัฒนารูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
การทดลองใช้รูปแบบ				✓	✓		✓	✓	4	✓
การประเมินรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6	✓

ผู้วิจัยเลือกขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบได้ดังนี้

1. ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ จิราภรณ์ พิมใจใส (2553), กาญจนา จันทรประเสริฐ (2554), พิจิตรา ที่สุกะ (2556) และนงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559)

2. การพัฒนารูปแบบ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Willer (1986), บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์ (2531), ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552), จิราภรณ์ พิมใจใส (2553), กาญจนา จันทรประเสริฐ (2554), พิจิตรา ที่สุกะ (2556) และนงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559)

3. การทดลองใช้รูปแบบ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552), จิราภรณ์ พิมใจใส (2553), พิจิตรา ที่สุกะ (2556) และนงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559)

4. การประเมินรูปแบบ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Willer (1986), บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์ (2531), ขวัญฟ้า รังสิยานนท์ (2552), จิราภรณ์ พิมใจใส (2553), พิจิตรา ที่สุกะ (2556) และนงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์ (2559)

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ศึกษาความต้องการของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในข้อ 1 ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

2.1 สร้างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก และหาความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

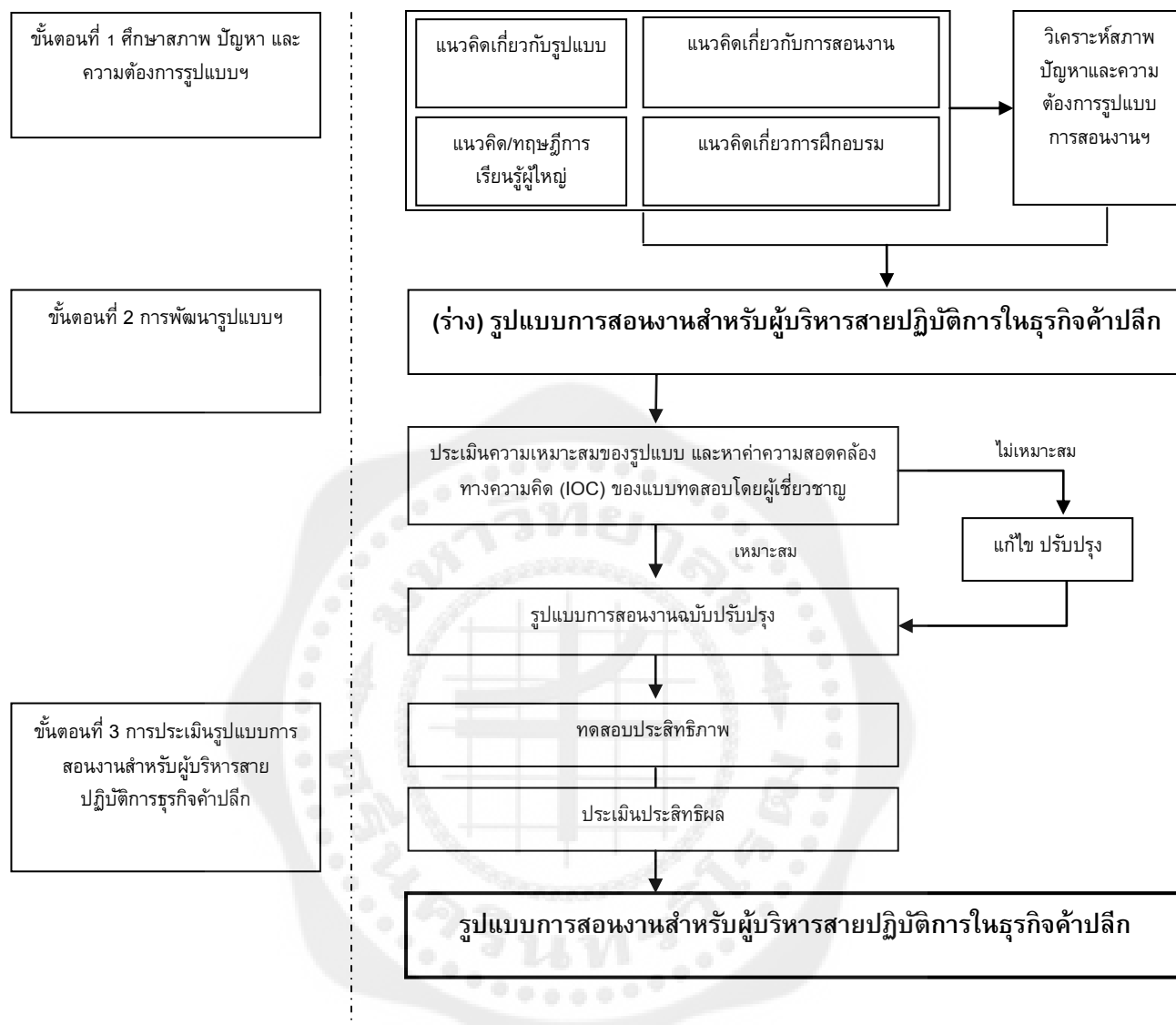
2.2 สร้างเครื่องมือประกอบการเรียนการสอนและเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้ และหาความเหมาะสมเครื่องมือประกอบการเรียนการสอนและเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ

2.3 ทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

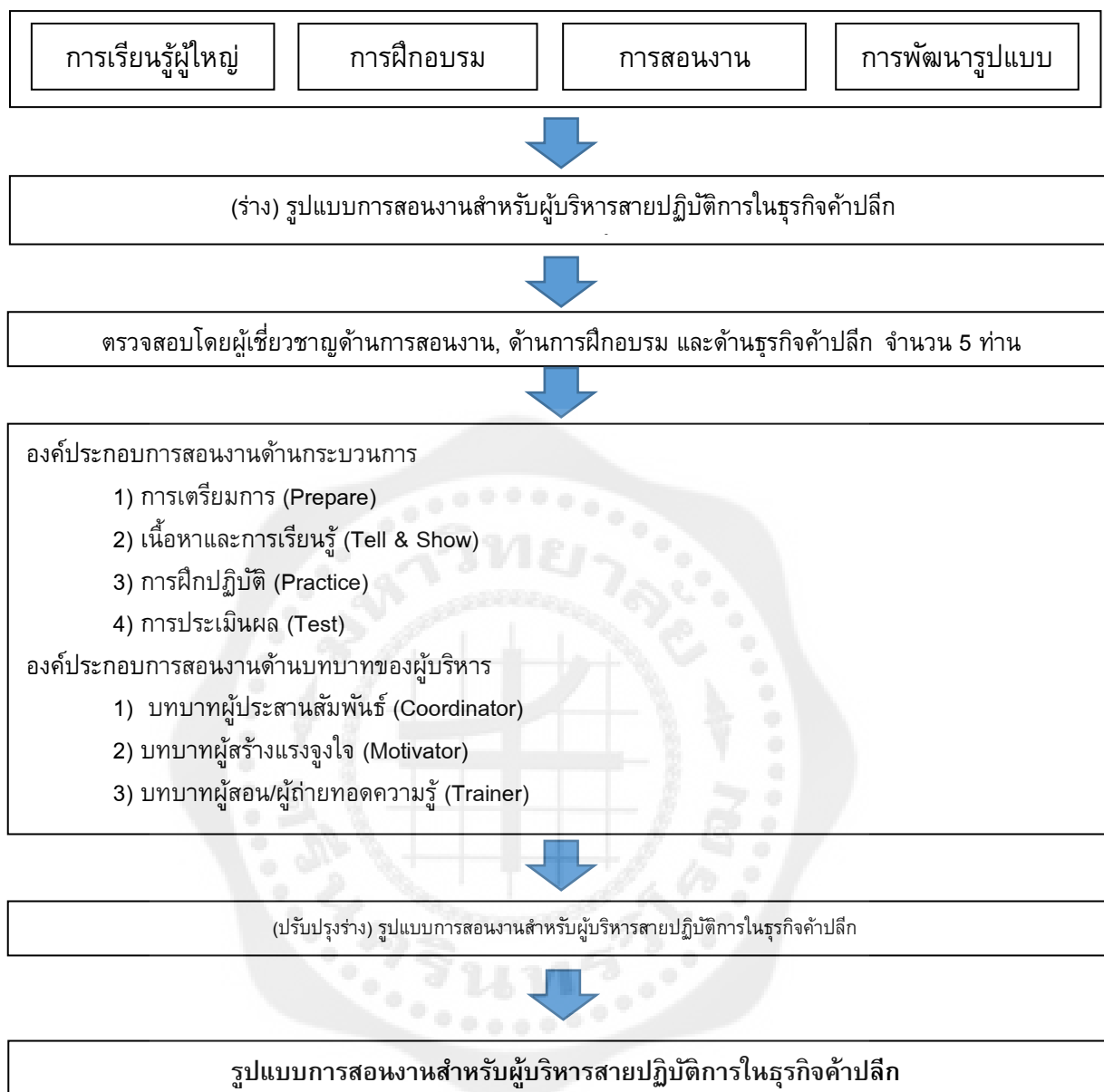
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียน และความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงาน

ขั้นตอนการพัฒนาแบบแผนการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

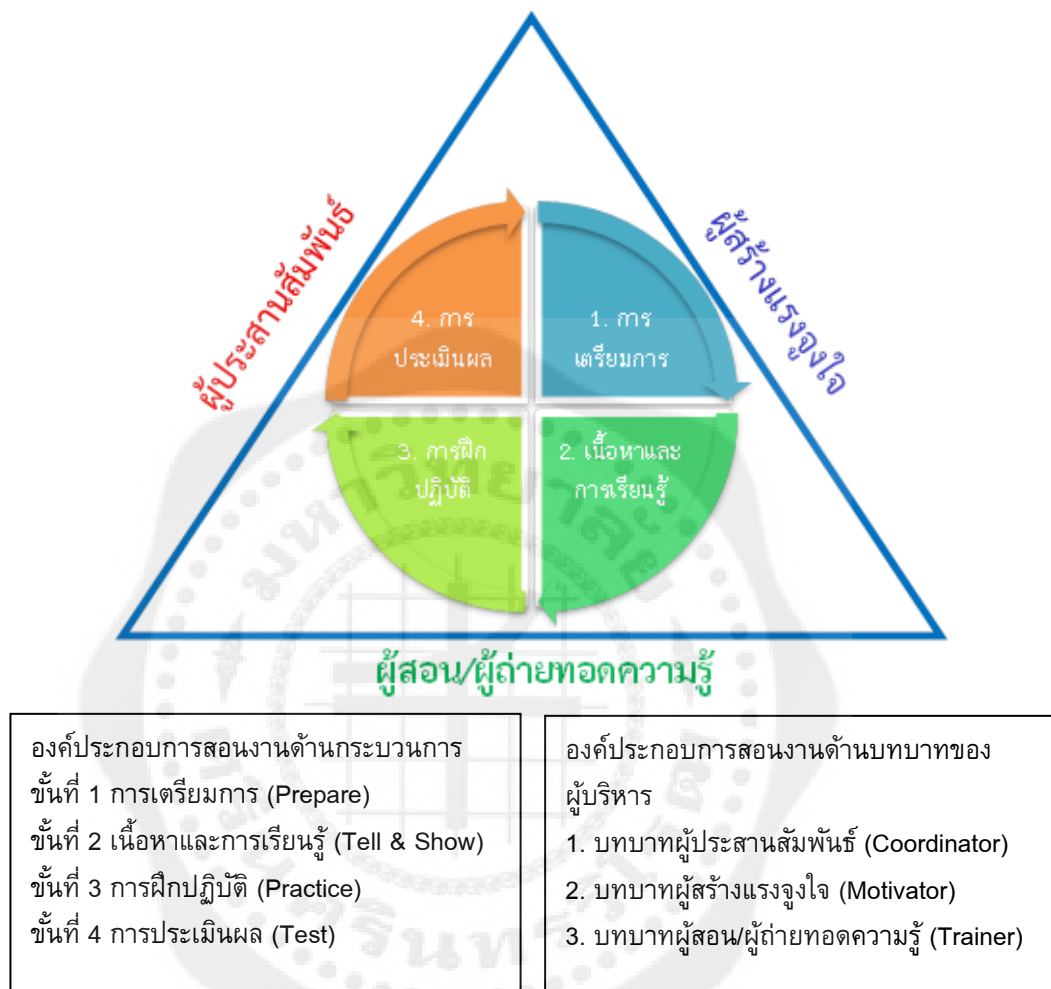


ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการพัฒนาแบบแผนการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก



ภาพประกอบ 7 การพัฒนาแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

จากการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ให้ได้รูปแบบการสอนงาน PTSPT Coaching Model โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 8 รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก
(PTSPT Coaching Model)

5. โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานธุรกิจค้าปลีก

เทสโก้ โลตัส

ประวัติความเป็นมา เทสโก้ ถือกำเนิดในปี พ.ศ.2462 (ค.ศ.1919) โดยนายเจ็ต โคเฮน (Jack Cohen) จากการนำเบียร์ขวดในการเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 1 มาเปิดเป็นร้านขายของชำเล็กๆ ที่ตลาดอีสต์เอ็นด์ในกรุงลอนดอน ต่อมาในปี พ.ศ.2467 (ค.ศ.1924) นายเจ็ต โคเฮนได้ขายขายยี่ห้อเทสโก้โดยมี T.E.Stockwell เป็นผู้ขายปัจจัย และร้านชำที่ชื่อว่าเทสโก้ (Tesco) นั้นก็มาจาก

การผสมคํานั่นเอง ก่อนที่จะเปลี่ยนมาเป็นบริษัท เทสโก้ สโตร์ จำกัด (Tesco Store) ในปี พ.ศ.2476 (ค.ศ.1932) พร้อมกับสาขาทั่วกรุงลอนดอนกว่า 100 แห่ง

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เทสโก้ได้นำรูปแบบร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ภายใต้แนวคิด “กองให้สูง ขายให้ถูก” (pile it high and sell it cheap) ซึ่งเป็นการบริการตนเองจากประเทศอเมริกา และยังไม่มียุทธวิธีในทวีปยุโรป และได้แปลงเป็นบริษัทมหาชนภายใต้ชื่อ บริษัท เทสโก้ โฮลดิ้งส์ (Tesco Stores Holdings) ในปี พ.ศ.2490 (ค.ศ.1947) และสามารถขยายสาขาได้ถึง 20 สาขาภายในระยะเวลาเพียง 3 ปี ซึ่งรวมแล้วในปี พ.ศ.2493 (ค.ศ.1950) เทสโก้มีสาขารวมกันถึง 50 สาขา และในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ.1970) Tesco ขยายสาขาได้มากกว่า 1,000 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งเทสโก้ได้ใช้กลยุทธ์ขายสินค้าราคาถูกกว่าคู่แข่งมาโดยตลอด แม้จะสบปัญหายอดขายสินค้าพุ่งสูงขึ้นในเวลาที่กำไรที่ต่ำกลับลดลง ดังนั้นในปี พ.ศ. 2520 (ค.ศ.1977) เทสโก้ได้หันมาเป็นผู้ผลิตเองภายใต้แบรนด์ Tesco ของตนเองแทนการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาขายเพื่อเป็นการลดต้นทุน ซึ่งเป็นรายได้หลักถึงร้อยละ 40 ของยอดขายในปัจจุบัน และนำแสดมบี้แลกลสินค้ามาเป็นกลยุทธ์ในการชดเชยการสูญเสียกำไรจากการขายสินค้าราคาถูก

หลังจากผ่านพ้นวิกฤตภายในประเทศ และมีความมั่นคงดีแล้ว เทสโก้จึงคิดที่จะขยายอาณาจักรของตนเองทั้งในประเทศ และนอกประเทศ โดยเริ่มจากประเทศไอร์แลนด์ ในปี พ.ศ. 2522 (ค.ศ.1979) เป็นประเทศแรก แล้วย้อนกลับไปซื้อกิจการทั้ง 40 สาขาของ Hillard ซึ่งมีมูลค่าถึง 228 ล้านปอนด์ในปี พ.ศ. 2530 (ค.ศ.1987) ก่อนที่จะเข้าไปซื้อกิจการจาก Cateau ในฝรั่งเศสทั้ง 97 แห่งในปี พ.ศ. 2536 (ค.ศ.1993) แต่ภายหลังได้ขายต่อให้กับ Promodes ในปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) ก่อนที่ Promodes จะถูกคาร์ฟูร์ซื้อกิจการไปในปีต่อมา เทสโก้รุกตลาดต่างประเทศต่อไปโดยเปิดสาขาในประเทศสกอตแลนด์ และอิตาลีในปี พ.ศ. 2537 (ค.ศ.1994) ไปแลนด์ในปี พ.ศ. 2538 (ค.ศ.1995) และสาขาเช็กในปี พ.ศ. 2539 (ค.ศ.1996) หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ.1997) ได้เข้าซื้อกิจการถึง 109 แห่งในไอร์แลนด์เหนือ และสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ก่อนที่จะเข้ามาลงทุนในทวีปเอเชียโดยเริ่มต้นที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2541 (ค.ศ.1998) และได้หัวในปีถัดมา

กล่าวถึง โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ซึ่งบริหารงานโดยเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยใช้ชื่อ บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2536 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท ได้เปิด โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาแรกเมื่อปี พ.ศ. 2537 ที่ศูนย์การค้าซีคอนสแควร์ ด้วยพื้นที่ขายถึง 20,000 ตารางเมตรมีสินค้าอุปโภคบริโภคกว่า 60,000-80,000 รายการ และได้ขยายสาขาเพิ่มขึ้นทุกปีจนกระทั่งวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ได้เปิดสาขาที่ 14 ที่จังหวัด

พระนครศรีอยุธยา นับว่าเป็นสาขาสุดท้ายของโลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ก่อนที่จะเปลี่ยนชื่อมาเป็น เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์เช่นในปัจจุบันนี้ เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซี.พี.ขาดเม็ดเงินในการลงทุนเพิ่ม อีกทั้งยังขาดบุคลากรในระดับผู้บริหารที่มีความชำนาญในด้านการค้าปลีก จึงทำให้เจ้าสัว ธนินท์ เจียรวนนท์ตัดสินใจยอมขายหุ้นให้แก่เทสโก้โดยในปี พ.ศ. 2541

เทสโก้ได้เข้ามาถือหุ้นร้อยละ 49 เท่านั้นในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด และเข้าถือหุ้นร้อยละ 93 ในปี พ.ศ. 2545

เทสโก้ได้เข้ามาในประเทศไทยโดยเข้าถือหุ้นในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซี.พี.) โดยใช้งบลงทุนถึง 7,000 ล้านบาท พร้อมกับใช้ชื่อ “เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์” หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “เทสโก้ โลตัส” แทนชื่อ “เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์” ซึ่งเป็นชื่อเดิม ที่ใช้ชื่อเทสโก้ร่วมกับโลตัสนั้นก็เพราะชื่อโลตัสเป็นชื่อที่คุ้นหูคนไทยแล้วนั่นเอง

ลักษณะการประกอบธุรกิจ เทสโก้ โลตัสเป็นดิสเคานท์สโตร์ขนาดใหญ่ เกิดจากพันธมิตรหลักคือ เทสโก้จากประเทศอังกฤษ และเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ ซี.พี. ของไทย โดยเทสโก้ถือหุ้นใหญ่ถึงกว่าร้อยละ 93 ในขณะที่ซี.พี. ถือหุ้นในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการของเทสโก้ โลตัสในประเทศไทยเพียงร้อยละ 7 เท่านั้น ทำให้ความสามารถในการขยายกิจการมีอย่างไม่จำกัด โดยในปี พ.ศ. 2540 โลตัสมีสาขาเพียง 12 สาขา และเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น 55 สาขาในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งจะเห็นว่าเทสโก้ โลตัสมีอัตราการขยายสาขาในไทยมากที่สุด เมื่อเทียบกับดิสเคานท์สโตร์ด้วยกัน โดยลงทุนไปแล้วกว่า 4.4 หมื่นล้านบาท เฉลี่ยลงทุนในแต่ละสาขาว่า 1.25 พันล้านบาท

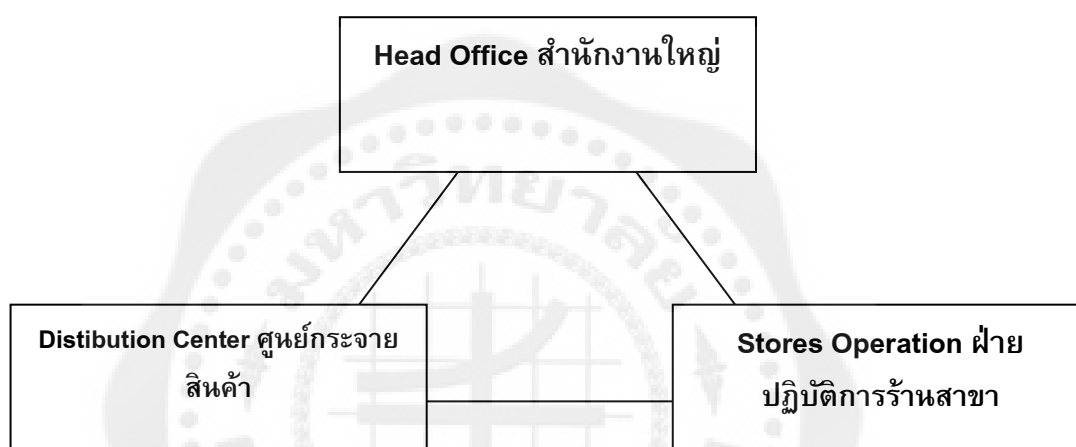
เทสโก้ โลตัส ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทั้งในด้านการขนส่ง (Logistic) การซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E-commerce) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของโซ่อุปทาน (supply chain) นอกจากนี้ยังได้เน้นคุณภาพของสินค้าโดยเฉพาะอาหาร โดยให้บริษัท เอส.จี.เอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทตรวจสอบคุณภาพสินค้าทั่วโลกเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้าของผู้ขายปัจจัยให้ได้มาตรฐานขององค์การอาหารและยาแห่งสหรัฐอเมริกา (Food and Drug Administration: FDA) ซึ่งเทสโก้ โลตัสมีผู้ขายปัจจัยหรือคู่ค้ากว่า 1,900 รายและร้อยละ 97 เป็นบริษัทในประเทศไทย โดยคู่ค้ากว่า 111 จัดส่งสินค้าราคาประหยัด (super save) ถึงกว่า 1,000 รายการ และได้รับความไว้วางใจให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าที่ไม่ใช่อาหารไปยังสาขาอื่นทั่วโลก และยังเป็นศูนย์กระจายสินค้าของทวีปเอเชียอีกด้วย โดยได้ตั้งศูนย์กระจายสินค้านี้ดังก้าวในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาด้วยพื้นที่กว่า 60,000 ตารางเมตร มูลค่าการก่อสร้าง 1,300 ล้านบาทและสามารถจัดลำเลียงสินค้าได้ 500,000 รายการต่อวัน ปัจจุบันเทสโก้ โลตัสมีสาขาทั้งสิ้น 149 สาขา แบ่งเป็น 39 สาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 110 สาขาในต่างจังหวัด มีการจ้างงานกว่า 3 หมื่นคน มีลูกค้าเฉลี่ยเดือนละ 25 ล้านคน และขยายสาขาในรูปแบบการค้าอื่นๆ เช่น ตลาดโลตัส 53 สาขา โลตัสคัมค่า 37 สาขา และโลตัสเอ็กซ์เพรส 873 สาขา (บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด, 2556)

สำหรับโครงสร้างการบริหารงาน ของบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด แบ่งการบริหารออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ประกอบด้วย

1. สำนักงานใหญ่ (Head Office:HO) มีบทบาทหน้าที่ในการ วางแผน สนับสนุน การทำงานของร้านสาขาและศูนย์กระจายสินค้า มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 2,000 คน

2. ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) มีบทบาทหน้าที่ในการรับและกระจายสินค้าให้กับร้านค้าสาขาต่างๆ ศูนย์กระจายสินค้าประกอบด้วย ศูนย์กระจายสินค้าวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ศูนย์กระจายสินค้าบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี, ศูนย์กระจายสินค้าสามโคก จังหวัดปทุมธานี และศูนย์กระจายสินค้าขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีพนักงานทั้งสิ้น 3,000 คน

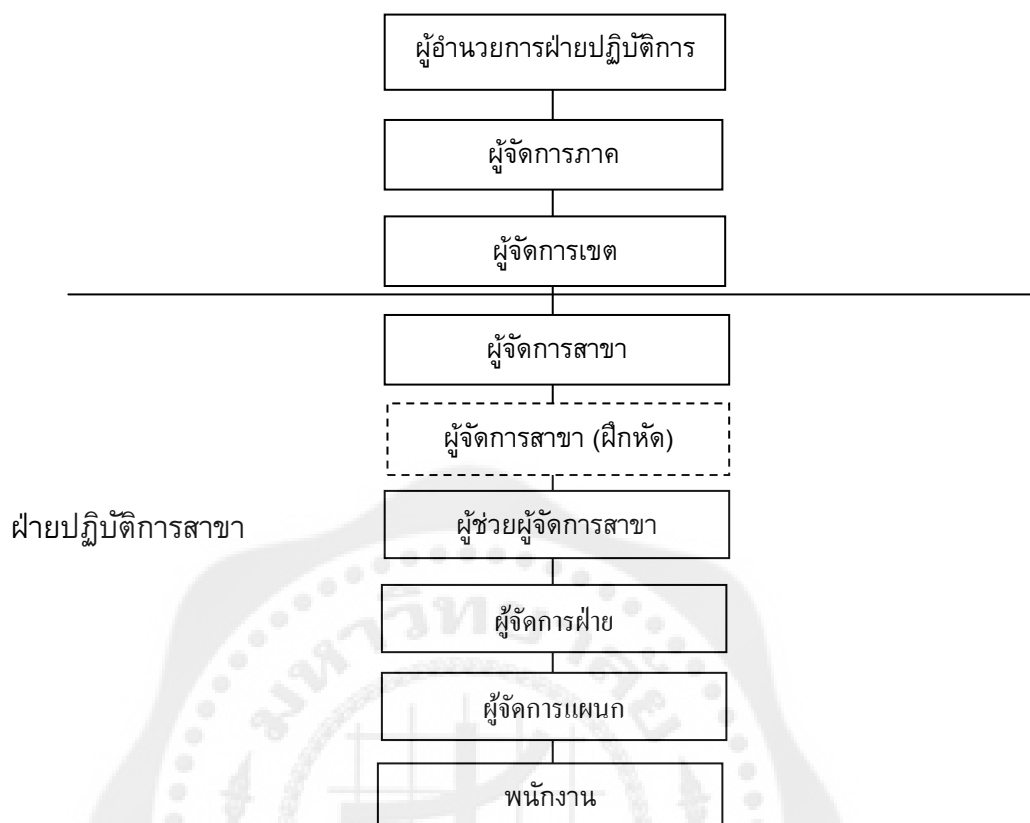
3. ฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า (Stores Operation) มีบทบาทหน้าที่ในการขายสินค้า และให้บริการด้านต่างๆ โดยแบ่งรูปแบบร้านค้าตามขนาดขนาดและบริการ ดังนี้ 1. เอ็กตรา (ExtraX) 2. ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) 3. คัมค่า (Compact Hyper) 4. ตลาดโลตัส (Super Market) 5. เอ็กเพรส (Epress) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 45,000 คน มีสาขารวมมากกว่า 1,000 สาขา



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างการบริหารของ บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเท็ม จำกัด

ที่มา: เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม. (2556). ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท.

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า (Stores Operation) นับว่ามีความสำคัญอยู่ไม่น้อย ประกอบกับมีจำนวนพนักงานที่มากและมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาดูแลร้านสาขาจึงนับว่ามีความสำคัญมาก และในปี 2558 พบว่ามีการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการสาขาคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนพนักงานสายปฏิบัติการสาขา ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2557 ร้อยละ 5 และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในปี 2559 ซึ่งผลจากการทำแบบสอบถาม (Exit interview) พบว่า 3 สาเหตุหลักที่พนักงานลาออกคือ 1.ไม่ได้รับการสอนงาน 2. เงินเดือนไม่เพียงพอกับรายจ่าย 3.มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน



ภาพประกอบ 10 โครงสร้างการบริหารฝ่ายปฏิบัติการร้านสาขา

ที่มา: เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม. (2556). ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท.

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อมูล และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รูปแบบการสอนงาน การฝึกอบรมด้านการสอนงาน รูปแบบวิธีการฝึกอบรม การติดตามผลการ ฝึกอบรม และข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ และนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

งามรัตน์ มีจันที (2559) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงาน เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการฝึกอบรมใน งานด้วยเทคนิคการสอนงานสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษา ปฐมวัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิค การสอนงานสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัย เพื่อสร้าง รูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัย

ที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยและนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัย 2)แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างรูปแบบการฝึกอบรมฯ สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและ 3)แบบรับรองรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการฝึกอบรมฯ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมฯ 2) เป้าหมายของการฝึกอบรมฯ 3) ผู้สอนงาน 4) ผู้รับการสอนงาน 5) วิธีการฝึกอบรมฯ 6) กิจกรรมการฝึกอบรมฯ 7) สื่อสนับสนุนการฝึกอบรมฯ 8) การสร้างปฏิสัมพันธ์ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมสำหรับการฝึกอบรมฯ 9) แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมฯ 10) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขั้นตอนการฝึกอบรมฯ 1) กำหนดนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมฯ 2)กำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในการฝึกอบรมฯ 3)กำหนดความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมฯ 4)กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมฯ 5) การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมฯ 6) การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม 7) การหาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมฯ 8) การจัดการฝึกอบรมฯ 9) การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับในการฝึกอบรมฯ

วีระกาส ดอกจันทร์ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ผลการศึกษาพฤติกรรมการสอนงานในปัจจุบันตามปัจจัยหลัก 3 ด้านประกอบไปด้วยด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก ด้านทักษะอยู่ในระดับมาก และด้านความรู้อยู่ในระดับมาก สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลทำให้การสอนงานประสบผลสำเร็จมีทั้งหมด 11 ปัจจัยย่อยกับปัจจัยหลัก 3 ด้านโดยสามารถพยากรณ์สมรรถนะของผู้สอนงานด้านความรู้ได้ร้อยละ 57 ด้านทักษะได้ร้อยละ 61.0 และด้านเจตคติ ได้ร้อยละ 60.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้สอนงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยดังนี้ 1) ปัจจัยหลักด้านความรู้ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือ ความรู้จิตวิทยาการศึกษา การสร้างความผูกพันและรักษ่องค์กร การจัดระบบความคิดเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์งาน การสอนงานและการให้คำปรึกษาและการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม 2) ปัจจัยหลักด้านทักษะ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือทักษะการวิเคราะห์งาน การสอนให้ผูกพันและรักษ่องค์กร การจัดระบบความคิดเป็นขั้นตอนการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การฟังและการถามและการใช้กระบวนการกระตุ้นและ 3) ปัจจัยหลักด้านเจตคติ ประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อย คือ เจตคติที่ดีด้านจัดระบบความคิด การสร้างและพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม ความฉลาดทางอารมณ์ การฟังและการถาม การวิเคราะห์งาน ความรักและผูกพันต่อองค์กรและแนวคิดการจัดสถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ารูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 94.38 และสามารถนำไปใช้ได้คิดเป็นร้อยละ 95.83 และผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบ พบว่าในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ประกอบด้วยด้านเจตคติด้านทักษะ และด้านความรู้

แทน โมรราราย (2558) ที่ศึกษาเรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ ซึ่งประสิทธิภาพเท่ากับ 82.85/81.59 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 80.80 พบว่า 1. ผลการพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ พบว่า ได้กระบวนการที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ขั้นศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการฝึกอบรม ตลอดจนสภาพของการปฏิบัติงานจริงของครูฝึกในสถานประกอบการ 2) ขั้นตอนการออกแบบ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนของครูฝึกเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ขั้นการทดลองใช้ เป็นขั้นตอนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม หลังจากการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว 4) ขั้นใช้จริง เป็นการนำชุดฝึกอบรมไปใช้กับกลุ่มของครูฝึกในสถานประกอบการ 5) ขั้นติดตาม เป็นการติดตามผล โดยกำหนดแผนการติดตามผลของครูฝึก การนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผล ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ 2. ผลการพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และกิจนิสัยที่ดีเกี่ยวกับการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการโดยการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมประกอบด้วยชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 3 หัวข้อและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 4 หัวข้อ ที่มีองค์ประกอบคือ เนื้อหาสื่อกิจกรรม และการประเมินผลของแต่ละเรื่อง ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมได้ประยุกต์ใช้รูปแบบซีป (CIPP Model) ได้ผลดังนี้ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อมจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าหัวข้อฝึกอบรมทั้ง 7 หัวข้อเรื่อง กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหลักสูตรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมมีความสอดคล้องทุกรายการ ผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้พบว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยด้านทฤษฎีมีค่าร้อยละ 82.85/81.59 และคะแนนของผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยด้านปฏิบัติมีค่าร้อยละ 80.45 3) การประเมินกระบวนการพบว่าคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฝึกอบรมด้านทฤษฎีมีค่าร้อยละ 84.53/83.12 และคะแนนของผลสัมฤทธิ์ด้านปฏิบัติมีค่าร้อยละ 83.83 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินว่าการจัดฝึกอบรมในภาพรวมมีความพึงพอใจมากที่สุด 4) การประเมินผลผลิตพบว่า ผู้นิเทศก์มีความพึงพอใจต่อการนำความรู้และทักษะของครูฝึกในสถานประกอบการที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการสอนของครูฝึกในสถานประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อการสอนของครูฝึก

ในสถานประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูฝึกในสถานประกอบการมีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของผู้เรียน ด้านการคิด การทำงาน และการแก้ปัญหา ในระดับมาก

กฤตยา แดงสุวรรณ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง การสอนงานพยาบาลใหม่ ความท้าทายของงานอุบัติเหตุดูแลฉุกเฉิน: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ ผู้วิจัยอธิบายถึงขั้นตอนการสอนงาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุความต้องการและเป้าหมายของการสอนงาน เป็นขั้นตอนที่มีการระบุความจำเป็นในการสอนงานและมีการชี้แจงให้ผู้รับการสอนงานทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงานตลอดจนขั้นตอนของการสอนงานโดยการวิเคราะห์ปัญหา พฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอน 2) การกำหนดความต้องการที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอน 3) การวางแผนการสอนงาน โดยทบทวนวัตถุประสงค์การเรียนรู้และกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอน มีกำหนดระยะเวลาการสอนในแต่ละครั้งและระยะเวลาทั้งหมดของกระบวนการสอนงาน 4) ดำเนินการตามแผนโดยจัดกิจกรรมสอดคล้องกับแผนที่กำหนดให้ผู้รับการสอนได้ปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะที่เหมาะสม โดยฝึกกิจกรรมในสถานที่จริงและสถานที่จำลอง 5) การทบทวนแผนงานและกิจกรรมที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังการสอนงานโดยการสังเกต การพูดคุย และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 6) การสิ้นสุดการสอนงานเมื่อผู้รับการสอนงานได้รับการพัฒนาทักษะที่เป็นปัญหาสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ยุพิน เรืองพิสิฐ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเฉพาะทางแห่งหนึ่ง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. ระบบการสอนงานที่พัฒนาขึ้นมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นระบบการสอนงาน 2) การออกแบบและพัฒนาระบบการสอนงาน 3) การนำระบบการสอนงานไปใช้ 4) การประเมินผลระบบการสอนงาน 2. ระดับความพึงพอใจต่อระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพก่อนการใช้ระบบการสอนงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, $S.D.=0.52$) ระดับความพึงพอใจต่อระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้ระบบการสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$, $S.D.=0.36$) ระดับความพึงพอใจต่อระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพหลังการใช้ระบบการสอนงานสูงกว่าระดับความพึงพอใจก่อนการใช้ระบบการสอนงาน ($Z=-2.847$, $P<0.01$ ประสิทธิภาพการทำงานของผูปฏิบัติงานพยาบาลใหม่หลังจากที่เข้าร่วมโปรแกรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม

พัชณี กุลพานันท์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา และนำรูปแบบการประเมินตามแบบชิปมาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียนแบบทดสอบ และแบบประเมินผลรายงานการวิจัยในชั้นเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม จำนวน 17

คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินหลักสูตรจำนวน 5 คน 3) ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 20 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การประเมินบริบท ศึกษาเอกสาร ตำรา และสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูในการทาวิจัยในชั้นเรียน พบว่าครูยังมีปัญหาในการทาวิจัยในชั้นเรียนทั้งในด้านความรู้และด้านทักษะและมีความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครู รูปแบบการฝึกอบรมควรเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนจุดประสงค์ควรเน้นทักษะการปฏิบัติงานวิจัย ควรมีกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหา ผสมผสานวิธีการฝึกอบรม กิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะ และสนใจเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมครู แบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียนตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย รูปแบบการฝึกอบรมผสมผสาน 2 ลักษณะซึ่งประกอบด้วย 1) การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน โดยวิธีการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 1 “พัฒนาเค้าโครง เชื่อมโยงนวัตกรรม นำความรู้สู่ห้องเรียน จำนวน 2 วัน ขั้นตอนที่ 2 เรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน “พาคีย์รวบรวมข้อมูล เพิ่มพูนกลายาณมิตร” ขั้นตอนที่ 3 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 คัดวิเคราะห์ สรุปผล ผักผ่อนเขียนรายงานจำนวน 2 วัน และ 2) การผสมผสานกิจกรรมการฝึกอบรมใน 8 ลักษณะ ได้แก่ การบรรยาย สันทนาการกลุ่มการนำเสนอ ผลงาน การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศติดตามแบบกลายาณมิตร และการให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องระหว่างหัวข้ออบรมกับวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กับข้อสอบ แบบประเมินผลรายงานการวิจัยในชั้นเรียน ใบนิเทศการสอน ใบนิเทศการปฏิบัติ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม ทุกรายการมีความสอดคล้องกันสูง รูปแบบการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด แบบทดสอบและแบบสอบถาม มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากผลการนิเทศการสอนทฤษฎีและปฏิบัติของวิทยากรการฝึกอบรม โดยรวมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติอยู่ในระดับดี 3) การประเมินด้านกระบวนการ ประสิทธิภาพของรูปแบบการฝึกอบรม ขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่า 88.15/83.50 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 80/80 ดังนั้นประสิทธิผลของรูปแบบการฝึกอบรมมีค่า 0.6235 แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความก้าวหน้าทางการเรียน คิดเป็นร้อยละ 62.35 ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการนิเทศการสอนทฤษฎีและปฏิบัติของวิทยากรการฝึกอบรม โดยรวมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ อยู่ในระดับดี 4) การประเมินผลผลิต ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทำรายงานวิจัยในชั้นเรียนมีคุณภาพอยู่ในระดับดี และมีความพึงพอใจรูปแบบการฝึกอบรมในระดับมาก

ชลิษฐ คนชื่อ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานทางด้านกิจกรรมในรายวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

อีสานวิทยาเขตสกลนคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการเรียนการสอนแบบผสมผสานทางด้านกิจกรรมในรายวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบกิจกรรมการเรียนการสอนแบบผสมผสาน 3) หาประสิทธิภาพของกิจกรรมการเรียนการสอนแบบผสมผสาน 4) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลองที่จัดกิจกรรมการเรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นระหว่างคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียน 5) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลองที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น กับกลุ่มที่เรียนแบบปกติ 6) เพื่อหาความพึงพอใจของนักเรียนจากการได้รับจัดกิจกรรมด้วยบทเรียนการสอนแบบผสมผสาน ในการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในครั้งนี้ได้มาโดยวิธีเดลฟาย ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนการสอนแบบออนไลน์จำนวน 3 กิจกรรมได้แก่ 1) แบบชี้แนะ 2) แบบบรรยายและแบบชี้แนะ 3) แบบการบรรยายรวมทั้งแบบโครงงานกิจกรรมการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ประกอบด้วย บทเรียนผ่านเว็บแบบไม่มีปฏิสัมพันธ์ และบทเรียนผ่านเว็บแบบมีปฏิสัมพันธ์ โดยนำกิจกรรมต่างๆ มาพัฒนาตามรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยเลือกแบบเจาะจงจากนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 60 คนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ซึ่งลงทะเบียนเรียนในภาคที่ 1/2553 ซึ่งได้แบ่งกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มควบคุมที่เรียนแบบปกติกับกลุ่มทดลองที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น การทดลองครั้งนี้ใช้เวลาดำเนินการทั้งหมด 15 สัปดาห์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านความเหมาะสมของรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านความถูกต้องของเนื้อหาที่มีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก ผลจากการทดลองครั้งนี้ พบว่าประสิทธิภาพกิจกรรมการเรียนรู้อยู่แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสูงกว่าเกณฑ์ E1/E2 มีค่าเฉลี่ย 91.24/89.63 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลองระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนมีคะแนนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และความพึงพอใจของกลุ่มทดลองที่มีต่อกิจกรรมการเรียนรู้อยู่แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมาก

บทนญดา ถาญญญา (2553) ที่ศีกษาเรื่องสมรรถนะการสอนงานของหัวหน้าธุรการ โรงงานอุตสาหกรรมของนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศีกษา คือ ผู้จัดการแผนธุรการโรงงาน หัวหน้าธุรการโรงงาน พนักงานธุรการโรงงาน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 267 ตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 805 คน ด้วยวิธี Simple Sampling เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวผลการศีกษาเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในสภาพปัจจุบันการสอนงานของหัวหน้างานธุรการโรงงานในด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน

ธุรการโรงงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของผู้จัดการแผนกธุรการโรงงาน หัวหน้างานธุรการโรงงานและพนักงานธุรการโรงงานเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการสอนงานของ หัวหน้างานธุรการโรงงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 3 ด้าน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านรูปแบบการสอนงาน งามรัตน์ มีจันที (2559) พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบ การฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมฯ 2) เป้าหมายของการฝึกอบรมฯ 3) ผู้สอน งาน 4) ผู้รับการสอนงาน 5) วิธีการฝึกอบรมฯ 6) กิจกรรมการฝึกอบรมฯ 7) สื่อสนับสนุนการ ฝึกอบรมฯ 8) การสร้างปฏิสัมพันธ์ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมสำหรับการฝึกอบรมฯ 9) แนว ทางการประเมินผลการฝึกอบรมฯ 10) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ วีระกิจ ดอกจันทร์ (2558) พบว่า รูปแบบการสอนงานประกอบด้วยปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยดังนี้ 1) ปัจจัยหลักด้านความรู้ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือ ความรู้จิตวิทยาการศึกษา การสร้างความผูกพันและรักษ่องค์กร การ จัดระบบความคิดเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์งาน การสอนงานและการให้คำปรึกษาและการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม 2) ปัจจัยหลักด้านทักษะ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือทักษะการ วิเคราะห์งาน การสอนให้ผูกพันและรักษ่องค์กร การจัดระบบความคิดเป็นขั้นตอนการพัฒนาความ ฉลาดทางอารมณ์ การฟังและการถามและการใช้กระบวนการกระตุ้นและ 3) ปัจจัยหลักด้านเจตคติ ประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อยคือ เจตคติที่ดีด้านจัดระบบความคิด การสร้างและพัฒนาเจตคติที่ดีต่อ การฝึกอบรม ความฉลาดทางอารมณ์ การฟังและการถาม การวิเคราะห์งาน ความรักและผูกพันต่อ องค์กรและแนวคิดการจัดสถานที่ฝึกอบรมที่เหมาะสม แทน โมรราย (2558) พบว่า ได้กระบวนการ สอนงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ขั้นศึกษาความต้องการในการ ฝึกอบรม เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการฝึกอบรม ตลอดจน สภาพของการปฏิบัติงานจริงของครูฝึกในสถานประกอบการ 2) ขั้นตอนออกแบบ เป็นขั้นตอนการ ออกแบบ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนของครูฝึกเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ขั้นการทดลองใช้ เป็นขั้นตอนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม หลังจากการ ปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ แล้ว 4) ขั้นใช้จริง เป็นการนำชุดฝึกอบรมไปใช้กับกลุ่มของครูฝึกในสถานประกอบการ 5) ขั้น ติดตาม เป็นการติดตามผลกฤตยา แดงสุวรรณ (2558) พบว่าการสอนงาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุความต้องการและเป้าหมายของการสอนงาน เป็นขั้นตอนที่มีการระบุความจำเป็นใน การสอนงานและมีการชี้แจงให้ผู้รับการสอนงานทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน ตลอดจนขั้นตอนของการสอนงานโดยการวิเคราะห์ปัญหา พฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอน 2) การกำหนดความต้องการที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนา เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกันระหว่างผู้สอน และผู้รับการสอน 3) การวางแผนการสอนงาน โดยทบทวนวัตถุประสงค์การเรียนรู้และกิจกรรมที่ทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้รับการสอน มีกำหนดระยะเวลาการสอนในแต่ละ

ครั้งและระยะเวลาทั้งหมดของกระบวนการสอนงาน 4) ดำเนินการตามแผนโดยจัดกิจกรรม สอดคล้องกับแผนที่กำหนดให้ผู้รับการสอนได้ปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะที่เหมาะสม โดยฝึก กิจกรรมในสถานที่จริงและสถานที่จำลอง 5) การทบทวนแผนงานและกิจกรรมที่ทำให้ผลการ ปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังการสอนงานโดยการสังเกต การพูดคุย และการ ให้ข้อมูลย้อนกลับ 6) การสิ้นสุดการสอนงานเมื่อผู้รับการสอนงานได้รับการพัฒนาทักษะที่เป็นปัญหา สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ยุพิน เรื่องพิสิฐ (2558) พบว่าระบบการสอนงานที่พัฒนาขึ้นมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นระบบการสอนงาน 2) การออกแบบและพัฒนาระบบการ สอนงาน 3) การนำระบบการสอนงานไปใช้ 4) การประเมินผลระบบการสอนงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่าในต่างประเทศได้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้นำ การสอนงานภายในองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังต่อไปนี้

ฮอดจ์ (Hodge. 2016) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสอนงานสำหรับผู้บริหารเพื่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพในชีวิตและอาชีพ พบว่าผู้สอนงานควรมีความพร้อมทั้งทางด้านเนื้อหาและวิธีการ ร่วม ถึงกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้ที่จะถูกสอนงานด้วย พบว่ามีประสิทธิภาพที่สูงกว่าเกณฑ์ E1/E2 มีค่าเฉลี่ย 88.34/89.23 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลอง ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนมีคะแนนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และความพึงพอใจของกลุ่มทดลองที่มีต่อกิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับ มาก และพบว่าการใช้กิจกรรมก่อนนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจใน เนื้อหาวิชามากขึ้น

ลินเดอร์-เพิลซ์ (Linder-Pelz. 2014) ศึกษาวิจัยเรื่องมาตรฐานการสอนงานอย่างเป็นระบบ พบว่ากระบวนการสอนงานที่สำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้คือ การสนับสนุน การรับ ฟัง การตั้งคำถาม การให้ผลตอบกลับและการประเมินผล พบว่าประสิทธิภาพกิจกรรมการเรียนรู้ แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นสูงกว่าเกณฑ์ E1/E2 มีค่าเฉลี่ย 91.14/90.63 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลองระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนมีคะแนนหลังเรียนสูงกว่า ก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่ม ควบคุมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และความพึงพอใจของกลุ่มทดลองที่มีต่อกิจกรรมการ เรียนรู้แบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมาก

แมคคอมบ์ (McComb. 2013) ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการสอนงานใน อุตสาหกรรมการผลิต พบว่าความสำคัญของผู้สอนงานว่ามีได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้แต่ยังเป็นผู้ ที่ต้องสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานด้วย ผลการวิจัยลักษณะที่สำคัญของผู้สอนงาน ที่ผู้ถูกสอนงานต้องการ คือ มีความสามารถในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน

มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ มีความรู้ ความสามารถในการงานที่จะสอน มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ และมีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดปกติของผู้เรียน

เบนนี่ และโอคอนเนอร์ (Bennie.;& O'Connor. 2011) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการสอนงานมีประสิทธิภาพ: การสอนงานเพื่อการรับรู้และและพัฒนากลยุทธ์ของทีมผู้ฝึกสอนกีฬาและนักกีฬาในออสเตรเลีย ที่กล่าวว่าทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานที่ดีคือการถ่ายทอดความรู้และการสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอน มีผลต่อการพัฒนาของนักกีฬา เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะทางการกีฬา ประสิทธิภาพการสอนงานของผู้ฝึกสอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เบิร์ด (Bird. 2010). ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาบุคลากรในโปรแกรมการพัฒนาเด็กของกองทัพอากาศ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมที่มีคุณภาพสูงโดยการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมรูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาจากกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการพัฒนา โดยอาศัยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสังเกต การประเมิน โปรแกรมการฝึกอบรมและผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร เป็นไปตามความต้องการของผู้ดูแลเด็ก การนำรูปแบบการฝึกอบรมไปใช้กับผู้ดูแลเด็กนั้น ผู้ดูแลเด็กสามารถเข้าร่วมการพัฒนาวิชาชีพด้วยตนเองหรือใช้หลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วยตามความต้องการของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่มีความรู้สึกด้านบวกเกี่ยวกับผลกระทบของการพัฒนาบุคลากร ส่วนการสนับสนุนขององค์กรที่เกี่ยวข้องมีน้อย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการฝึกอบรมขาดทักษะและความสามารถ ประกอบกับความต้องการพัฒนาวิชาชีพส่งผลต่อผลกระทบของรูปแบบ การฝึกอบรมใหม่ การบริหารเวลาเพื่อที่จะพัฒนาข้อมูลการฝึกอบรมให้ทันสมัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านองค์ประกอบการสอนงาน ฮอดจ์ (Hodge. 2016) พบว่าผู้สอนงานควรมีความพร้อมทั้งทางด้านเนื้อหาและวิธีการ รวมถึงกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้ที่จะถูกสอนงานด้วย และพบว่าการใช้กิจกรรมก่อนนำเข้าเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชามากขึ้น ลินเดอร์-เพิลซ์ (Linder-Pelz. 2014) พบว่ากระบวนการสอนงานที่สำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้คือ การสนับสนุน การรับฟัง การตั้งคำถาม การให้ผลตอบกลับและการประเมินผล แมคคอมบ์ (McComb. 2013) พบว่าความสำคัญของผู้สอนงานว่ามีได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้แต่ยังเป็นผู้ที่ต้องสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานด้วย ผลการวิจัยลักษณะที่สำคัญของผู้สอนงานที่ผู้ถูกสอนงานต้องการ คือ มีความสามารถในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ มีความรู้ ความสามารถในการงานที่จะสอน มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ และมีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดปกติของผู้เรียน

เบนนี่ และโอคอนเนอร์ (Bennie.;& O'Connor. 2011) พบว่าทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานที่ดีคือการถ่ายทอดความรู้และการสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอน มีผลต่อการพัฒนาของนักกีฬา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่

1. ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาความต้องการของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในข้อ 1 ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

1. สร้างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก และตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ
2. สร้างเครื่องมือประกอบการเรียนการสอน และเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้ และตรวจสอบความเหมาะสมเครื่องมือประกอบการเรียนการสอน และเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ
3. ทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียน และความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่

1. ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้ได้มีการศึกษา แนวคิด/ทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้ผู้ใหญ่, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม, รูปแบบการสอน และวิธีการสอนงาน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาดังกล่าวเอกสารและ

งานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการสร้างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ ในธุรกิจค้าปลีก ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินและติดตามผล และ 2) องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ นำองค์ประกอบที่ได้ไปใช้เป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบการสอนงาน นำไปหาความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดง ในภาคผนวก ก) พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558: 195) ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

จากนั้นใช้สูตร IOC (Index of item objective congruence) ซึ่งมีค่าเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้องไม่ต้องทำการปรับปรุง ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ 0.50 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามนั้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558 :195) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า 0.65 -1.00 (ค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก จ)แล้วจะได้นำไปใช้ในการสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. ศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของประชากรโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในข้อ 1 ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสาขา โดยมีตำแหน่ง ดังนี้ ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ของห้างเทสโก้ โลตัส ในเขต 9 จำนวน 150 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgran 1970. อ้างอิงจาก สุวิมล ติรภานันท์. 2557:178-179) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 104 คน

เกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion criteria)

- มีอายุ 25 ปีขึ้นไป ทั้งเพศชายและเพศหญิง
- เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสาขา ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการสาขา, ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา, ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก

- มีผู้ได้บังคับบัญชาไม่น้อยกว่า 1 คน
- ยินดีเข้าร่วมวิจัยและสามารถเข้าร่วมวิจัยได้ตลอดโครงการ

เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)

- ปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยหรือปฏิเสธการให้ข้อมูลระหว่างการดำเนินการวิจัย
- มีผลการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- มีการลาพักผ่อนประจำปีหรือออกจากงานระหว่างการวิจัย

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลของขั้นตอนที่ 1

ใช้แบบสอบถามความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสาขาสำหรับนำมาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายในธุรกิจค้าปลีก โดยศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยข้อมูล 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบ อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ด้านการสอนงาน

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาและความต้องการด้านการสอนงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ จากการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 120-122)

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
3.50 – 4.49	มีความเห็นด้วยมาก
2.50 – 3.49	มีความเห็นด้วยปานกลาง
1.50 – 2.49	มีความเห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.49	มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การยอมรับความคิดเห็นต้องมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วย

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสอนงาน

ผู้วิจัยเข้าพบผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถาม แล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามผ่านระบบเครือข่ายไร้สายยูทิลิตี้

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ทำให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

1) แนวคิดพื้นฐานและความสำคัญ อธิบายสภาพปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงาน รวมความสำคัญการสอนงาน

2) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ อธิบายลักษณะสำคัญของรูปแบบให้สอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ (Prepare) เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show) การฝึกปฏิบัติ (Practice) และการประเมินผล (Test) และ 2. องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) และบทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ อธิบายถึงความมุ่งหวังของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

4) เนื้อหา อธิบายถึงเนื้อหาสาระของการสอนงาน บทบาทของผู้สอนงาน องค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

5) กระบวนการจัดการเรียนรู้ อธิบายถึงกระบวนการใช้กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องการสอนงาน รวมถึงการฝึกปฏิบัติการสอนงาน

6) การประเมินผล

1.2 ดำเนินการสร้างรูปแบบตามกรอบแนวคิดข้างต้น ทำให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารในธุรกิจค้าปลีก เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ได้แก่ องค์ประกอบการสอนงาน และองค์ประกอบด้านบทบาทของผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกต่อการสอนงาน

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารในธุรกิจค้าปลีก โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก) พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน (พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2558: 195) ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

จากนั้นใช้สูตร IOC (Index of item objective congruence) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่า มีความสอดคล้องไม่ต้องทำการปรับปรุง ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ 0.50 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยจะปรับปรุงข้อคำถามนั้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558: 195) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า 0.75-1.00 (ค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก จ)

2. สร้างเครื่องมือประกอบการเรียนการสอน ประกอบด้วย

2.1 แผนการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

2.2 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เรื่องการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

2.3 แบบสอบถามความพึงพอใจในรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. คู่มือฝึกอบรมรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

1.1 ศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก นำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นแผนการสอน จำนวน 4 หน่วยฝึกอบรม ได้แก่ หน่วยฝึกอบรมที่ 1 ความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน หน่วยฝึกอบรมที่ 2 บทบาทของผู้สอนงาน หน่วยฝึกอบรมที่ 3 องค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ หน่วยฝึกอบรมที่ 4 ฝึกปฏิบัติการสอนงาน โดยเขียนแผนตามโครงสร้าง ดังนี้

- 1) สารสำคัญ
- 2) จุดประสงค์การเรียนรู้
- 3) เนื้อหา
- 4) สื่อและอุปกรณ์
- 5) กิจกรรมการฝึกอบรม
- 6) การประเมินผล

ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก) ประเมินความเหมาะสมและนำคะแนนที่ได้รับจากการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของแผนการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

จากนั้นใช้สูตร IOC (Index of item objective congruence) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่า มีความสอดคล้องไม่ต้องทำการปรับปรุง ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ 0.50 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยจะปรับปรุงข้อคำถามนั้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558: 195) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า 0.80-1.00 (ค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก จ)

2. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ชนิดของแบบทดสอบ และวิธีการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และชนิดของแบบทดสอบปรนัย 4 ตัวเลือก ให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของบทเรียน จำนวน 30 ข้อ

2.3 วิเคราะห์เนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์การเรียนรู้เชิงพฤติกรรม ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งมีระดับการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ความจำ ความเข้าใจ และการนำไปใช้

2.4 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้กรรมการควบคุมปริญญาพันธ์ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2.5 นำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก) พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558: 195)

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

จากนั้นใช้สูตร IOC (Index of item objective Congruence) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่า มีความสอดคล้องไม่ต้องทำการปรับปรุง ถ้าข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ 0.50 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยจะปรับปรุงข้อคำถามนั้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2558: 195) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า 0.70 – 1.00 (ค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก จ)

2.6 หาความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการนำแบบทดสอบ ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสาขาของเทสโก้ โลตัส จำนวน 30 คน แล้วนำกระดาษคำตอบมาตรวจให้คะแนนโดยให้คะแนนข้อที่ตอบถูก 1 คะแนน ข้อที่ตอบผิดให้ 0 คะแนน นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าดัชนีความยากง่าย (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยใช้สูตร KR-20 ของคูเดอร์ริชาร์ดสัน (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2556:157-158) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (KR-20) เท่ากับ 0.85 เลือกข้อสอบที่เหมาะสม

โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความยากง่าย (p) มีค่าความยากง่าย ตั้งแต่ 0.20 – 0.80 มีรายละเอียดดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2556: 141-142)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
0.81 – 1.00	เป็นข้อสอบง่ายมาก ควรตัดทิ้งหรือปรับปรุง
0.61 – 0.80	เป็นข้อสอบค่อนข้างง่าย
0.40 – 0.60	เป็นข้อสอบยากง่ายปานกลาง
0.20 – 0.39	เป็นข้อสอบค่อนข้างง่าย
0.00 – 0.19	เป็นข้อสอบยากมาก ควรตัดทิ้งหรือปรับปรุง

และพิจารณาจากค่าอำนาจจำแนก (r) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2556: 141-142) จำนวนแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ใช้จริง จำนวน 30 ข้อ ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความยากง่าย (p) 0.39 – 0.65 ค่าอำนาจจำแนก (r) 0.44 – 0.59 (ค่าดัชนีความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) แสดงในภาคผนวก จ)

2.7 นำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจำนวน 30 ข้อ ใช้เวลา 40 นาที ที่ได้ไปทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนกับผู้บริหารที่เข้าอบรมเรื่องการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

3. แบบสอบถามความพึงพอใจในรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสอบถาม ความพึงพอใจ

3.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามความพึงพอใจแบบปลายปิด มีลักษณะการตอบแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามเชิงบวกในการวิเคราะห์ข้อมูล (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 120-122) ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
ระดับ 5	มีความพึงพอใจมากที่สุด
ระดับ 4	มีความพึงพอใจมาก
ระดับ 3	มีความพึงพอใจปานกลาง
ระดับ 2	มีความพึงพอใจน้อย
ระดับ 1	มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ จากการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 120-122)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีความพึงพอใจระดับมาก
2.51 - 3.50	มีความพึงพอใจระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีความพึงพอใจระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

3.3 นำแบบสอบถามความพึงพอใจที่สร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก) พิจารณา ลงความเห็นและให้คะแนน (พรณี ลีกิจวัณนะ. 2558: 195) ดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้
- ให้คะแนน -1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดตัวแปรที่ศึกษาได้

จากนั้นใช้สูตร IOC (Index of item objective congruence) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่า มีความสอดคล้องไม่ต้องการปรับปรุง ถ้าข้อใดมีค่าดัชนี ความสอดคล้องไม่ถึงเกณฑ์ 0.50 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น ผู้วิจัยจะปรับปรุงข้อคำถามนั้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินใหม่จนกว่าจะผ่านเกณฑ์ (พรณี ลีกิจวัณนะ. 2558: 195) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้ค่า 0.75-1.00 (ค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก จ)

3.4 นำแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ไปใช้กับกลุ่มทดลอง

3. การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ทำการทดสอบเพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85 ประสิทธิภาพ โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 43 คนโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และใช้วิธีการจับฉลาก ซึ่งแบ่งเป็น 3 ครั้ง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 3 คน เพื่อทดสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยการสังเกต สอบถามและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้ทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ทำการทดลองใช้กับกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) เป็นการทดสอบ กับผู้บริหารสาขา จำนวน 10 คน ดำเนินการเช่นเดียวกับการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เพื่อหาแนวโน้มประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองแบบภาคสนาม (Field Test) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติในการธุรกิจค้าปลีก

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก จำนวน 30 คน

1. ใช้แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งก่อนและหลังการอบรม
2. ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ในการประเมินผลกลุ่มตัวอย่าง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ใช้สูตรดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

3. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC หรือ Index of Consistency) ใช้ประเมินค่าความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านความจำเป็นของส่วนประกอบเนื้อหาชุดฝึกอบรมและประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาชุดฝึกอบรม โดยการนำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตรดังนี้ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545:9)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4. การเปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดก่อนและหลังการอบรม โดยใช้ t-test แบบ (Dependent) (ชูศรี วงษ์รัตน์. 2546:193)

$$t = \frac{D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}}$$

เมื่อ $\sum D$ แทน ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนจากแบบประเมิน ก่อนเรียนและหลังเรียน
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

5. การวิเคราะห์หาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ ในธุรกิจค้าปลีก โดยใช้สูตร E_1/E_2 ตามเกณฑ์ที่กำหนด 85/85 (ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2521:136)

$$E_1 = \frac{\frac{\sum X}{N}}{A} \times 100$$

$$E_2 = \frac{\frac{\sum X}{N}}{B} \times 100$$

เมื่อ E_1 แทน คะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่ตอบถูกจากการทำแบบทดสอบ ระหว่างการอบรมคิดเป็นร้อยละ
 E_2 แทน คะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่ตอบถูกจากการทำแบบทดสอบหลัง การอบรมคิดเป็นร้อยละ
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนที่ตอบถูกของแบบทดสอบระหว่างเรียน
 $\sum f$ แทน ผลรวมของคะแนนที่ตอบถูกของแบบทดสอบหลังเรียน
 A แทน คะแนนเต็มของแบบฝึกหัดระหว่างเรียน

B แทน คะแนนเต็มของแบบทดสอบหลังเรียน

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการใช้รูปแบบรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก การเตรียมการ ด้านเนื้อหา ด้านการฝึกปฏิบัติ และด้านการติดตามและประเมินผล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ล้วน สายยศ. 2540: 169-175)

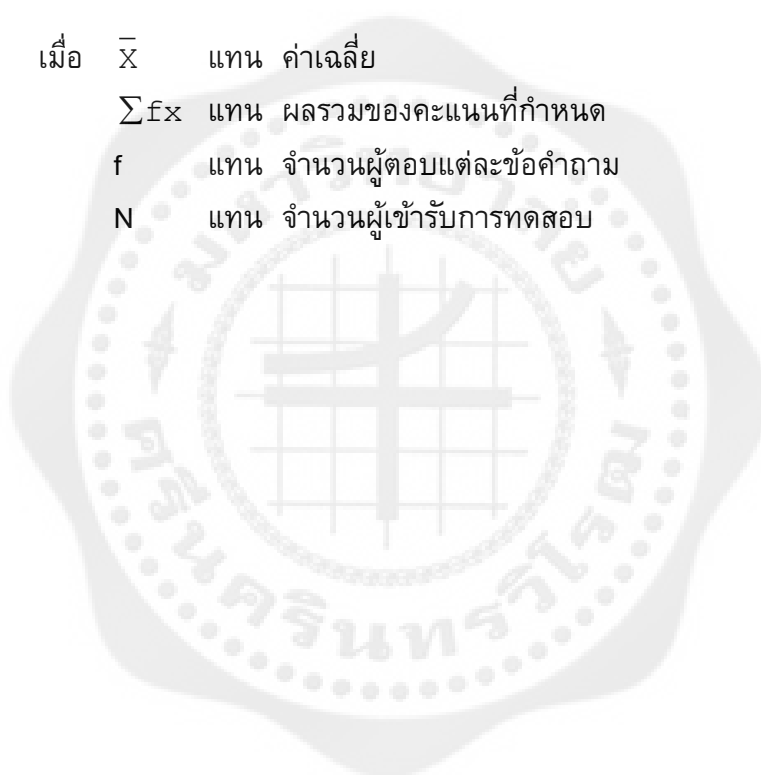
$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum fx$ แทน ผลรวมของคะแนนที่กำหนด

f แทน จำนวนผู้ตอบแต่ละข้อคำถาม

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการทดสอบ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ สร้าง และประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในการธุรกิจค้าปลีก การสอนงาน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ฝ่าย ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 5 แสดงข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (n = 104)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	36	34.62
หญิง	68	65.38
รวม	104	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 104)	ร้อยละ
2. อายุ		
น้อยกว่า 26 ปี	0	0.00
26 – 30 ปี	24	23.08
31 – 35 ปี	40	38.46
36 – 40 ปี	28	26.92
41 – 45 ปี	8	7.69
มากกว่า 45 ปี	4	3.85
รวม	104	100.00
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	3.85
มัธยมศึกษาตอนปลาย, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.)	48	46.15
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), อนุปริญญา	16	15.38
ปริญญาตรี	32	30.77
สูงกว่าปริญญาตรี	4	3.85
รวม	104	100.00
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้จัดการสาขา (Store Manager)	5	4.81
ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (Assistance Store Manager)	27	25.96
ผู้จัดการฝ่าย (Division Manager)	32	30.77
ผู้จัดการแผนก (Section Manager)	40	38.46
รวม	104	100.00
5. ฝ่าย		
สินค้าอุปโภคบริโภค	12	11.54
อาหารสด	12	11.54
เครื่องใช้ภายในบ้าน	40	38.46
บริการ	16	15.38
สนับสนุนการปฏิบัติงาน	24	23.08
รวม	104	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 104)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน/ผู้บริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	8	7.69
1-5 ปี	44	42.31
6-10 ปี	32	30.77
มากกว่า 10 ปี	20	19.23
รวม	104	100.00
7. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา		
1-5 คน	28	26.92
6-10 คน	16	15.38
11-15 คน	16	15.38
16-20 คน	8	7.69
มากกว่า 20 คน	36	34.62
รวม	104	100.00

จากตาราง 5 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 34.62 เป็นเพศหญิงร้อยละ 65.38 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี (ร้อยละ 38.46) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 36 – 40 (ร้อยละ 26.92) ช่วงอายุ 26 – 30 ปี (ร้อยละ 23.08) ช่วงอายุ 41-45 ปี (ร้อยละ 7.69) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้ตอบแบบที่มีอายุมากกว่า 45 ปี (ร้อยละ 3.85) ด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) (ร้อยละ 46.25) รองลงมาคือระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 30.77) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), อนุปริญญา (ร้อยละ 15.38) และสองอันดับสุดท้ายมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากันคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 3.85) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 3.85) โดยส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนก (Section Manager) (ร้อยละ 38.46) รองลงมาคือผู้จัดการฝ่าย (Division Manager) (ร้อยละ 30.77) ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (Assistance Store Manager) (ร้อยละ 25.96) ผู้จัดการสาขา (Store Manager) (ร้อยละ 4.81) ตามลำดับ มีผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในฝ่ายต่างๆ เรียงตามลำดับ ดังนี้ ฝ่ายสินค้าเครื่องภายในบ้าน (ร้อยละ 38.46) ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 23.08) ฝ่ายบริการลูกค้า (ร้อยละ 15.38) ส่วนฝ่ายสินค้าอาหารสด (ร้อยละ 11.54) และฝ่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ร้อยละ 11.54) มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน ส่วนด้านประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 42.31) รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการ อยู่ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 30.77) ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการ อยู่มากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 19.23) ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการ น้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 7.69) ตามลำดับ และสุดท้ายพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่า 20 คน (ร้อยละ 34.62) มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาอยู่ระหว่าง 1-5 คน (ร้อยละ 26.92) อยู่ระหว่าง 6-10 คน (ร้อยละ 15.38) ซึ่งเท่ากับกับผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ระหว่าง 11-15 คน (ร้อยละ 15.38) และสุดท้ายอยู่ระหว่าง 16-20 คน (ร้อยละ 7.69)

1.2 ผลการศึกษาด้านความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ระดับความต้องการ		
	($\bar{X}$)	SD	ระดับ
องค์ประกอบด้านกระบวนการ			
การเตรียมการ (Prepare)			
1. ประโยชน์ของการสอนงาน	4.18	0.53	มาก
2. ความเข้าใจผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่	4.16	0.58	มาก
3. เครื่องมือสำหรับการสอนงาน	4.29	0.61	มาก
4. การวางแผนสำหรับการสอนงาน	4.00	0.75	มาก
5. ฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน	4.08	0.75	มาก
รวม	4.14	0.64	มาก
เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show)			
1. ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน	4.34	0.60	มาก
2. หลักและวิธีการสอนงาน	4.35	0.52	มาก
3. ขั้นตอนการสอนงาน	4.34	0.63	มาก
4. องค์ประกอบของการสอนงาน	4.26	0.68	มาก
5. การวิเคราะห์งาน	4.24	0.64	มาก
รวม	4.31	0.61	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	ระดับความต้องการ		
	($\bar{X}$)	SD	ระดับ
การฝึกปฏิบัติ (Practice)			
1. การลำดับขั้นตอนการสอนงาน	2.94	0.87	ปานกลาง
2. การให้ผลย้อนกลับ	4.19	0.74	มาก
รวม	3.57	0.81	มาก
การประเมินผล (Test)			
1. ความพึงพอใจต่อการสอนงาน	4.45	0.53	มาก
2. การประเมินผลการสอน	4.34	0.60	มาก
3. แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล	4.35	0.52	มาก
รวม	4.38	0.55	มาก
องค์ประกอบด้านบทบาท			
บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)			
1. การสร้างความสัมพันธ์	4.06	0.88	มาก
2. ทักษะการฟัง	4.17	0.71	มาก
3. ทักษะการตั้งคำถาม	4.29	0.61	มาก
รวม	4.17	0.73	มาก
บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)			
1. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ	3.77	1.14	มาก
2. ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง	2.58	0.93	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน	3.81	1.04	มาก
รวม	3.39	1.04	มาก
บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)			
1. ทักษะการถ่ายทอดความรู้	4.21	0.63	มาก
2. ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้	4.16	0.63	มาก
3. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน	4.08	0.66	มาก
รวม	4.15	0.64	มาก
รวมความเหมาะสมทุกด้าน	4.00	0.72	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.72)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในส่วนขององค์ประกอบด้านกระบวนการ มีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประเมินผล (Test) ($\bar{X} = 4.38$, S.D.= 0.55) เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show) ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.61) ส่วนในด้านการเตรียมการ (Prepare) ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.61) และการฝึกปฏิบัติ (Practice) ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= 0.81) ตามลำดับ สำหรับในส่วนขององค์ประกอบด้านบทบาท บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) ($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.73) มีค่าความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.64) และ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) ($\bar{X} = 3.39$, S.D.= 1.04) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการของรูปแบบการสอนงานอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความพึงพอใจต่อการสอนงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D.= 0.53) รองลงมา คือ แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล และหลักและวิธีการสอนงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D.= 0.52) ลำดับต่อมา คือ ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.60) และขั้นตอนการสอนงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.63) ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง ($\bar{X} = 2.58$, S.D.= 0.93) รองลงมา คือ การลำดับขั้นตอนการสอนงาน ($\bar{X} = 2.94$, S.D.= 0.87) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

1. ความเหมาะสมของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมิน ความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ทฤษฎีที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด
4. กิจกรรมมีความสอดคล้องและสนับสนุนเนื้อหาสาระ	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การฝึกปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนการสอน	4.20	0.84	มาก
6. มีเครื่องมือวัดผลที่ชัดเจน	4.40	0.55	มาก
7. เอกสารประกอบมีความเป็นระบบและชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.51	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่าความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D.= 0.59)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ซึ่งมีหัวข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ ทฤษฎีที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ , วัตถุประสงค์ของรูปแบบชัดเจน, เนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์, กิจกรรมมีความสอดคล้องและสนับสนุนเนื้อหาสาระ และเอกสารประกอบมีความเป็นระบบและชัดเจน ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีเครื่องมือวัดผลที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$, S.D.= 0.55) และการฝึกปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.84) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากตามลำดับ

2. ผลการทดสอบประสิทธิภาพ

การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ทำการทดสอบเพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85 ประสิทธิภาพ โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 43 คนโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และใช้วิธีการจับฉลาก ซึ่งแบ่งเป็น 3 ครั้ง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 3 คน เพื่อทดสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยการสังเกต สอบถามและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้ทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ทำการทดลองใช้กับกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) เป็นการทดสอบ กับผู้บริหารสาขา จำนวน 10 คน ดำเนินการเช่นเดียวกับการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เพื่อหาแนวโน้มประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองแบบภาคสนาม (Field Test) เป็นการทดสอบกับผู้บริหารสาขา จำนวน 30 คน เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

ตาราง 8 ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ครั้งที่ทดลอง	ระหว่างเรียน (30 คะแนน)		หลังเรียน (30 คะแนน)		E_1/E_2	แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ครั้งที่ 1 (n=3)	24.00	0.00	25.00	0.00	80.00/83.33	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์
ครั้งที่ 2 (n=10)	25.60	0.84	25.90	1.20	85.33/86.33	เป็นไปตามเกณฑ์
ครั้งที่ 3 (n=30)	25.87	0.94	26.33	0.92	86.22/87.78	เป็นไปตามเกณฑ์

จากตาราง 8 พบว่า ผลการทดลองภาคสนาม คะแนนเต็มจากแบบทดสอบระหว่างเรียน 30 ผู้เข้าอบรมสามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 25.87 คิดเฉลี่ยเป็นร้อยละ 86.22 และคะแนนเต็มแบบทดสอบหลังเรียน 30 คะแนน สามารถตอบคำถามถูกต้อง ได้คะแนนเฉลี่ย 26.33 คะแนน คิดเฉลี่ยเป็น ร้อยละ 87.78 ดังนั้น สรุปได้ว่าของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพเท่ากับ 86.22/87.78 เป็นไปตามเกณฑ์ ที่กำหนด 85/85

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในการธุรกิจค้าปลีก

1. ผลการประเมินประสิทธิผล

ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการเข้าอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ผู้วิจัยนำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้าอบรม ก่อนและหลังเรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

การทดสอบ	n	$\bar{X}$	S.D.	df	t	P
ก่อนเรียน	30	17.27	1.74	30	21.158*	0.00
หลังเรียน	30	26.03	1.56			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

2. ระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงาน

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ในกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน มีผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านบทบาท และความพึงพอใจโดยรวม ดังรายละเอียดในตาราง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ด้านกระบวนการ

รายการ	ความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการเตรียมการ			
1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน	4.16	0.45	มาก
1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	4.23	0.43	มาก
1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระวิชา	4.03	0.31	มาก
1.4 การเตรียมความพร้อมของผู้สอนและผู้เรียน สอดคล้องวัตถุประสงค์	4.00	0.26	มาก
รวม	4.11	0.36	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	ความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้			
2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	4.42	0.50	มาก
2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.10	0.54	มาก
2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.29	0.46	มาก
2.4 เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	4.30	0.46	มาก
2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกอบรม	4.19	0.65	มาก
รวม	4.26	0.52	มาก
ด้านการฝึกปฏิบัติ			
3.1 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.23	0.50	มาก
3.2 กระบวนการฝึกปฏิบัติสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.32	0.48	มาก
3.3 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.29	0.53	มาก
3.4 กระบวนการฝึกปฏิบัติส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น	4.23	0.43	มาก
รวม	4.27	0.49	มาก
ด้านการประเมินผล			
4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	4.16	0.45	มาก
4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	4.06	0.25	มาก
4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก	4.13	0.34	มาก
รวม	4.12	0.35	มาก
รวมระดับความพึงพอใจด้านกระบวนการ	4.21	0.46	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้เข้าอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.46)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.49) ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D.= 0.52) ด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.36) และด้านการเตรียมการ ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เนื้อหาที่มีความถูกต้อง ชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ กระบวนการฝึกปฏิบัติสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.48) เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ด้านบทบาทของผู้สอนงาน

รายการ	ความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์			
1) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์	4.10	0.54	มาก
2) ทักษะการฟัง	4.29	0.46	มาก
3) ทักษะการตั้งคำถาม	4.30	0.46	มาก
รวม	4.23	0.49	มาก
2. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ			
1) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ	4.16	0.45	มาก
2) ทักษะการเข้าใจผู้เรียน	4.06	0.25	มาก
3) ทักษะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน	4.13	0.34	มาก
รวม	4.12	0.35	มาก
3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้			
1) ทักษะการถ่ายทอดความรู้	4.42	0.50	มาก
2) ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้	4.10	0.54	มาก
3) บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน	4.29	0.46	มาก
รวม	4.27	0.50	มาก
รวมระดับความพึงพอใจด้านบทบาทผู้สอนงาน	4.21	0.44	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ผู้เข้าอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ด้านบทบาทผู้สอนงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.44)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ บทบาท

ผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.50) บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.49) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.35) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกด้านบทบาทผู้สอนงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ ในด้านทักษะการถ่ายทอดความรู้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ในด้านทักษะการตั้งคำถาม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.46) ส่วนบทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ในด้านทักษะการฟังและ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ ในด้านบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.46)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านกระบวนการ			
ด้านการเตรียมการ	4.11	0.36	มาก
ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้	4.26	0.52	มาก
ด้านการฝึกปฏิบัติ	4.27	0.49	มาก
ด้านการประเมินผล	4.12	0.35	มาก
ด้านบทบาทผู้สอนงาน			
บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์	4.23	0.49	มาก
บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ	4.12	0.35	มาก
บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้	4.27	0.50	มาก
รวมระดับความพึงพอใจ	4.20	0.44	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้เข้าอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ด้านบทบาทผู้สอนงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.44)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.50) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านกระบวนการในการฝึกปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.27$, S.D.= 0.49) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D.= 0.50) ด้านบทบาทผู้สอนงาน ในบทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.49) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ได้ดำเนินการตามขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ขอบเขตของการวิจัย
3. การดำเนินการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การสรุปผลการวิจัย
6. การอภิปรายผลการศึกษา
7. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
2. เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยประกอบด้วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น

ชั้นการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ได้แก่

1. ศึกษาความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสาขา โดยมีตำแหน่ง ดังนี้ ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ของห้างเทสโก้ โลตัส ในเขต 9 จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. อ้างอิงจาก สุวิมล ติรภานนท์. 2557:178-179) ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 108 คน เก็บเอกสารคืนได้ 104 คน คิดเป็นร้อยละ 96.30

เกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion criteria)

- เป็นพนักงานระดับผู้บริหารสาขา ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการสาขา, ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา, ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก
- มีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่น้อยกว่า 1 คน
- ยินดีเข้าร่วมวิจัยและสามารถเข้าร่วมวิจัยได้ตลอดโครงการ

เกณฑ์การคัดออก (Exclusion criteria)

- ปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยหรือปฏิเสธการให้ข้อมูลระหว่างการดำเนินการวิจัย
- มีผลการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
- มีการลาพักผ่อนประจำปีหรือออกจากงานระหว่างการวิจัย

2. เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ทำการทดสอบเพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85 ประสิทธิภาพ

กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เพื่อการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และใช้วิธีการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 43 คนโดยใช้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ทำการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน เพื่อทดสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยการสังเกต สอบถามและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้ทดลองในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ทำการทดลองใช้กับกลุ่มเล็ก (Small Group Pilot) เป็นการทดสอบ กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ดำเนินการเช่นเดียวกับการทดลองใช้แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Method) เพื่อหาแนวโน้มประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองแบบภาคสนาม (Field Test) เป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

ขั้นการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยการหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก และความพึงพอใจในรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ จำนวน 30 คน จากการสุ่มอย่างง่ายโดยไม่ซ้ำกับกลุ่มทดสอบประสิทธิภาพ

ขอบเขตของเนื้อหา

เนื้อหาในการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล และ 2. องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้

การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยมีขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ได้แก่

1. ศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัย
2. ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการของประชากรโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในข้อ 1 ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

1. สร้างรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก และหาความสอดคล้องของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก โดยผู้เชี่ยวชาญ

2. สร้างเครื่องมือประกอบการเรียนการสอน และเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้ และหาความเหมาะสมเครื่องมือประกอบการเรียนการสอน และเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ

3. การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกตามเกณฑ์ 85/85

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในการธุรกิจ ค้าปลีก

การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียน และความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ใช้วิเคราะห์คะแนนการตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก แบบประเมินความเหมาะสมรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกของผู้เชี่ยวชาญ คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และระดับความพึงพอใจของกลุ่มทดลอง
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพของแบบทดสอบ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าความยาก (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่น
3. สถิติที่ใช้ในการหาประสิทธิภาพรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ E_1/E_2
4. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียน ได้แก่ t-test for dependent samples

การสรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ฝ่าย ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 34.62 เป็นเพศหญิงร้อยละ 65.38 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี (ร้อยละ 38.46) ด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) (ร้อยละ 46.25) และส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนก (Section Manager) (ร้อยละ 38.46) ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในฝ่ายสินค้าเครื่องภายในบ้าน (ร้อยละ 38.46) ส่วนด้านประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 42.31) และสุดท้ายพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า 20 คน (ร้อยละ 34.62)

ผลการวิเคราะห์ความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจ
ค้าปลีก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.72)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในส่วนขององค์ประกอบด้านกระบวนการ มีความ
ต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประเมินผล (Test) ($\bar{X} =$
4.38, S.D.= 0.55) เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show) ($\bar{X} = 4.31$, S.D.= 0.61) ส่วนในด้านการ
เตรียมการ (Prepare) ($\bar{X} = 4.14$, S.D.= 0.61) และการฝึกปฏิบัติ (Practice) ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= 0.81)
ตามลำดับ

สำหรับในส่วนขององค์ประกอบด้านบทบาท บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)
($\bar{X} = 4.17$, S.D.= 0.73) มีค่าความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้
(Trainer) ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.64) และ บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) ($\bar{X} = 3.39$, S.D.= 1.04)
ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการของรูปแบบการสอนงานอยู่
ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความพึงพอใจต่อการสอนงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D.= 0.53)
รองลงมา คือ แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล และหลักและวิธีการสอนงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} =$
4.35, S.D.= 0.52) ลำดับต่อมา คือความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.60) และขั้นตอน
การสอนงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D.= 0.63) ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระดับความ
สนใจในการเรียนของลูกน้อง ($\bar{X} = 2.58$, S.D.= 0.93) รองลงมา คือ การลำดับขั้นตอนการสอนงาน
($\bar{X} = 2.94$, S.D.= 0.87) ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ
ธุรกิจค้าปลีกโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D.= 0.57)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการใน
ธุรกิจค้าปลีกมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ซึ่งมี
หัวข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ ทฤษฎีที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ ,
วัตถุประสงค์ของรูปแบบชัดเจน, เนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์, กิจกรรมมีความสอดคล้องและ
สนับสนุนเนื้อหาสาระ และเอกสารประกอบมีความเป็นระบบและชัดเจน ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.55) มี
ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีเครื่องมือวัดผลที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$, S.D.= 0.55) และการ
ฝึกปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.84) มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากตามลำดับ

ผลการทดสอบประสิทธิภาพ

การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก ทำการทดสอบเพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85 พบว่า รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพเท่ากับ 86.22/87.78 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. ผลการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในการธุรกิจค้าปลีก

ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการเข้าอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก พบว่าผู้ผ่านการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

ผลการประเมินความพึงพอใจ

ผลการสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.46)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.49) ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.52) ด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.36) และด้านการเตรียมการ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ วิธีการสอน/กิจกรรม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.48) เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารธุรกิจสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก (PTSP Coaching Model) มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการ เนื้อหาและการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล และ 2. องค์ประกอบด้านบทบาท ประกอบด้วย บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) และ บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านจะช่วยให้ผู้บริหารในฐานะหัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบของการสอนงานมีความสำคัญ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ถูกสอนงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยมีการ

ดำเนินการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก มีการสำรวจความจำเป็นและความต้องการ และผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับ ลินเดอร์-เพิลซ์ (Linder-Pelz. 2014) ที่กล่าวว่ากระบวนการสอนงานที่สำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ถูกสอนงานเกิดความรู้คือ การสนับสนุน การรับฟัง การตั้งคำถาม การให้ผลตอบกลับและการประเมินผล และ ฮอดจ์ (Hodge. 2016) ที่ได้ศึกษาแล้วพบว่าผู้สอนงานควรมีความพร้อมทั้งทางด้านเนื้อหาและวิธีการ รวมถึงกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้ที่จะถูกสอนงานด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เบนนี และโอคอนเนอร์ (Bennie.;& O'Connor. 2011) ที่กล่าวว่าทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานที่ดีคือการถ่ายทอดความรู้และการสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และ แมคคอมบี้ (McComb. 2013) ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้สอนงานว่ามีได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้แต่ยังเป็นผู้สร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 85/85 โดยได้ค่า 86.22/87.78 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยมีการดำเนินการพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ผ่านกระบวนการหาประสิทธิภาพอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และได้ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แทน โมรราย (2558) เรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครูฝึกในสถานประกอบการ ประสิทธิภาพเท่ากับ 82.85/81.59 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 80.80 ซึ่งมีได้กระบวนการพัฒนารูปแบบ 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ขั้นศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการฝึกอบรม ตลอดจนสภาพของการปฏิบัติงานจริงของครูฝึกในสถานประกอบการ 2) ขั้นตอนการออกแบบ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนของครูฝึกเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ขั้นการทดลองใช้ เป็นขั้นตอนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม หลังจากการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว 4) ขั้นใช้จริง เป็นการนำชุดฝึกอบรมไปใช้กับกลุ่มของครูฝึกในสถานประกอบการ 5) ขั้นติดตาม เป็นการติดตามผล และสอดคล้องกับ ยุพิน เรื่องพิธีฐ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเฉพาะทางแห่งหนึ่ง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการสอนงานที่พัฒนาขึ้นมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นระบบการสอนงาน 2) การออกแบบและพัฒนาระบบการสอนงาน 3) การนำระบบการสอนงานไปใช้ 4) การประเมินผลระบบการสอนงาน

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก พบว่า 1) ผู้เข้าอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังได้รับการอบรมสูงกว่าก่อนได้รับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาทักษะด้านการสอนงานเพิ่มมากขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และสามารถไปเป็นผู้สอนงานที่

มีคุณภาพได้ ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการสอนงานมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะเกี่ยวกับการสอนงาน และเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก สามารถนำองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการสอนงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการสอนงานได้ และมีการฝึกปฏิบัติการสอนงานที่ช่วยให้ผู้บริหารในฐานะผู้สอนงานได้ฝึกจนมีความชำนาญ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชิต สุรพนานนท์ชัย (2556) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานสายการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่ภายหลังการสอนงานมีคะแนนสูงกว่าก่อนได้รับการสอนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่กล่าวถึงผลผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าในภาพรวมมีความอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤตยา แดงสุวรรณ (2558) เรื่องการสอนงานพยาบาลใหม่ ความท้าทายของงานอุบัติเหตุนอกและฉุกเฉิน: กรณีศึกษา โรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์ งานวิจัยของยุพิน เรืองพิสสิฐ (2558) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเฉพาะทางแห่งหนึ่ง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ว่ากระบวนการสอนงานที่สำคัญต้องมีการฝึกปฏิบัติและให้ผลย้อนกลับในทันทีเพื่อให้ผู้เรียนรับทราบและแก้ไข เพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับถือว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้คนปรับพฤติกรรม หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับนั้น ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่บอกผู้รับข้อมูลย้อนกลับนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อเขาในอนาคตวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีได้แก่ 1) ต้องสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นก่อนเพราะการติชมด้วยความหวังดีให้เขาประสบความสำเร็จ จะทำให้ผู้รับพร้อมที่จะรับฟังและเต็มใจมากกว่า 2) การใช้คำพูด จังหวะ น้ำเสียง สีหน้า สิ่งเหล่านี้จะช่วยสื่อเจตนาของของผู้พูดได้อย่างดี คือจะต้องทำให้ผู้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับรับรู้ถึงความจริงใจของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ จะต้องจับประเด็นให้ตรงเรื่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะต้องเป็นเฉพาะเจาะจง จะต้องบอกให้ได้ว่า อะไรที่ไม่ดี และอะไรที่ควรแก้ไข 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับควรเป็นเรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นมาแล้ว 5) ถูกกาลเทศะ ไม่ควรท้วงติงเมื่อมีผู้อื่นอยู่ด้วย และ 6) ให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆแก่ผู้รับด้วย (นิสสรณ์ บำเพ็ญ. 2556)

4. ผลการประเมินรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก พบว่าผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีกมีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและทัศนคติเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานมรุตน์ มีจันท์ (2559) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ที่มีคะแนนหลังการสอนสูงกว่าก่อนได้รับการ

สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับวีระภาจ ดอกจันทร์ (2558) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีคะแนนหลังการสอนสูงกว่าก่อนได้รับการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่ได้ผลการวิจัยว่าในภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานมีสมรรถนะหลัก 3 ด้านได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) และสมรรถนะด้านเจตคติ (Attitude) ในภาพรวมมีคะแนนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะคือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องการเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. การนำรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกไปใช้ ผู้ใช้ควรทำความเข้าใจรายละเอียด องค์ประกอบ และขั้นตอนการสอนงาน รวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้รายละเอียด ต้องมีการเตรียมเนื้อหา สถานที่ที่ใช้สอนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันด้วย ควรมีการเตรียมผู้เข้ารับการอบรมให้มีระดับความรู้ใกล้เคียงกันก่อนที่จะสอนเนื้อหางาน เพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้สึกว่าตนเองเรียนช้ากว่าผู้อื่น
2. ควรบรรจุให้เป็นหลักสูตรบังคับสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีการเรียนรู้ก่อนมีการปรับตำแหน่ง
3. ควรมีการปรับเนื้อหาให้เป็นแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ก่อนการฝึกปฏิบัติจริง
4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป
 - 4.1 ควรมีการนำรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีกไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างาน สายงานปฏิบัติการ สายงานของสำนักงาน และสายงานของศูนย์กระจายสินค้าด้วย
 - 4.2 ควรมีการวางแผนการติดตามผลการสอนงานของผู้บริหารและพนักงานภายหลังการดำเนินการตามรูปแบบการสอนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น ระยะสั้นทุก 3 เดือน ทุกครั้งที่มีการพนักงานใหม่ หรือมีวิธีการทำงานแบบใหม่ เป็นต้น เพื่อติดตามความคงอยู่ของทักษะด้านการสอนงานของผู้บริหาร
 - 4.3 มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ให้หลากหลายมากกว่าการสอนโดยใช้บุคคลเพียงอย่างเดียว เช่นให้มีการศึกษาเนื้อหาออนไลน์ ก่อนการฝึกปฏิบัติจริง

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤตยา แดงสุวรรณ. (2558). การสอนงานพยาบาลใหม่ความท้าทายของงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนราธิวาสราชนครินทร์. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์. 35(2): 35-44.
- กาญจนา วัฒนสุนทร. (2551). การประเมินทางการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กาญจนา จันทรประเสริฐ. (2554). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบนำตนเองโดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการสอนวิชาฟิสิกส์วิทยาศาสตร์ชีวภาพ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (วิชาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต. เอกสารอัดสำเนา
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- แกรี่ อาร์. ซิชสัน. (2545). การฝึกปฏิบัติในงานจริง. Hands – on Training. แปลโดย ยุดา รักไทย. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ขนิษฐา จิตรอรุณ. (2540). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: มณฑลการพิมพ์.
- ขวัญฟ้า รังสิยานนท์. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้แนวพุทธสำหรับเด็กปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. เอกสารอัดสำเนา
- งามรัตน์ มีจันทร์. (2559). รูปแบบการฝึกอบรมในงานด้วยเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 10(2): 124-135.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2544). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- จิราภรณ์ พิมพ์ใจใส. (2553). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (หลักสูตรและการสอน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. เอกสารอัดสำเนา
- จุฬารัตน์ ห้าวหาญ; และอรชร อินทองปาน. (2558). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริการสุขภาพ. วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. 25(1): 167-177.
- เฉลิมพล มีชัย. (2558). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพหัวหน้างานด้านการผลิต. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา.
- ชนาธิป พรกุล. (2555). การออกแบบการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชลีสุข คนชื้อ. (2553). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานทางด้านกิจกรรมใน
รายวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยา
เขตสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี. (คอมพิวเตอร์ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2556, มกราคม-มิถุนายน). การทดสอบประสิทธิภาพสื่อหรือชุดการสอน.
วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 5(1): 7-20.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2545). การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ตันติกร ชังพนาค. (2556). รูปแบบการพัฒนาความก้าวหน้าผลงานอาชีพของหัวหน้างานใน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัท เคซีอี อีเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
ปริญญาตรี. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
เอกสารอัดสำเนา
- ทวี มณีสาย; และจารีรักษ์ วีระหงส์. (2547). การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร. กรุงเทพฯ: ศูนย์
ส่งเสริมวิชาการ.
- ทศนา แคมณี. (2558). รูปแบบการเรียนการสอน:ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- (2560). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แทน โมรราย. (2558). หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของครู
ฝึกในสถานประกอบการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี. (บริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสาร
อัดสำเนา
- นงเยาว์ สมพิทยานุรักษ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการสอนแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูพยาบาล.
ปริญญานิพนธ์ ปริญญาตรี. (วิทยาการทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้). กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. เอกสารอัดสำเนา
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2554). กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม. สงขลา: งานส่งเสริมการผลิตตำรา
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นิสสรณ์ บำเพ็ญ (2556). เอกสารการอบรมเรื่องการสอนงานและการให้ผลสะท้อนกลับ. กรุงเทพฯ
เอกสารอัดสำเนา
- บรรยงค์ โตจินดา. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดฝึกอบรมขั้นปฏิบัติการในธุรกิจ
อุตสาหกรรมภาคเอกชน. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).

- บัญญัติ ฐานปัญญา. (2553). *สมรรถนะการสอนงานของหัวหน้างานธุรการโรงงาน ของนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เอกสารอัดสำเนา
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด; และนิภา ศรีไพโรจน์ (2531). *รูปแบบการสอนวิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญฤทธิ์ ปิยะศรี. (2556). *รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (หลักสูตรและการสอน). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. เอกสารอัดสำเนา
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สมาธรรม.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2556). *ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอส.พรินต์ ไทย แพลตฟอร์.
- ประสิทธิ์ ประมออุดมรัตน์. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยวิธีผสมผสานในการจัดฝึกอบรมนักเรียนอาชีวศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2558). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พัชนี กุลฑานันท์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา
- พิจิตรา ที่สุกะ. (2556). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐานวิชาการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (หลักสูตรและการสอน). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. เอกสารอัดสำเนา
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2556). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.
- พิพัฒน์ นนทนาธณ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: Life Model*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิง.
- เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. (2554). *การบริหารการฝึกอบรม*. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.

- เพ็ญศรี ทวีสุวรรณ. (2558). การพัฒนาหลักสูตรการศึกษานอกระบบ. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการศึกษานอกระบบ เล่มที่ 1: หน่วยที่ 1-8: หน่วยที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภราดร เสถียรไชยกิจ. (2555). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามมาตรฐานอาชีพช่างซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2557, จาก <http://www.hri.tu.ac.th/5.2.html>
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2556). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มูจรินทร์ บุรีนอก. (2557). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างานสายการผลิตกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (การพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา
- ยุพิน เรืองพิลิต. (2558). การพัฒนาระบบการสอนงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเฉพาะทางแห่งหนึ่ง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. วารสารเกื้อการุณย์. 22(2): 122-139.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วิจิตร อาวะกุล. (2554). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิจิต สุรพนานนท์ชัย. (2556). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานสายการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. (การพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. เอกสารอัดสำเนา
- วีระกาส ดอกจันทร์. (2558). รูปแบบการพัฒนาผู้สอนงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์. วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา. 27(94): 79-81.
- วุฒิพล สกลเกียรติ. (2556). เอกสารประกอบการเรียนวิชา HU 644 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2554). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2548). เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- สมชาติ กิจยรรยง. (2545). *เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. เทคโนโลยี.
- สมชาติ กิจยรรยง; และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมิต สัมภกร. (2547). *เทคนิคการสอนงาน*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สายัณห์ พานิช. (2548). *การฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training)*. กรุงเทพฯ: เอ็มดีไอ.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2556). *ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุจิตรา ธนาคันท์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพลส.
- สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์. (2552). *แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่*. ค้นเมื่อ 24 กันยายน 2559, จาก [http:// www.thai.net/edocomtech/adult_Learner.html](http://www.thai.net/edocomtech/adult_Learner.html)
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2555). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรภานันท์. (2557). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ได้งาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม. (2556). *ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท*. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2556, จาก intranet.tescolotus.com/company/additionalinfo.asp.
- Anderson, Terry P. (1999). *Using Models of Instruction*. In C.R.Drill and A.J. Romiszowsky (eds.). *Instructional development paradigms*. pp 521-536. New Jersey: Educational Publication.
- Arends, Richard I. (1997). *Classroom instruction and management*. New York: McGraw-Hill.
- Axford, Roger W. (1969). *Adult Education : the open door*. Scranton: International Textbook Co.
- Bardo, John W; & Hartman, John J. (1982). *Urban Society: A Systematic Introduction*. New York: F.E. Peacock
- Beach, Dale S. (1975). *Personnel: The Management of People at Work*. 2nd ed. New York: Macmilland Company.
- Bennie, Andrew.; & O'Connor, Donna. (2011). *An Effective Coaching Model: The Perception and strategies of professional team sport coach and players in Australia*. *International Journal of Sport and Health Science*. 9: 98-104.

- Bird, Candace M E. (2010). *The impact of the Developmental Training Model on staff development in AirForce Child Development Programs*. [online] 2010. [cited 2016 Dec 20]. Available from: URL <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>.
- Brown, Warren B; & Moberg, Dennis J. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Cross, P. (1981). *Adults as Learners*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davenport T., & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: New Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dolasinski, Mary Jo. (2004). *Training the Trainer*. New Jersey: Pearson Education.
- Flaherty, Jame. (2011). *Coaching: Evoking Excellence in Others*. 3rd ed. Burlington: James Flaherty.
- Gagné, Robert M.; et al. (2005). *Principles of Instructional Design*. 5th ed. Belmont: Thomson wadsworth.
- Goldstein, Irwin L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Mitcham: DA Information Services.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. 3d ed. New York: McGraw-Hill Book.
- Glickman; et al. (1995). *Supervision and Instruction: A Developmental Approach*. 3rd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- Hodge, Alison. (2016). The value of coaching supervision as a development process: Contribution to continued professional and personal wellbeing for executive Coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 12(2), 87-106.
- Houle, Cyril Orvin. (1961). *The inquiring mind*. Madison. WI: University of Wisconsin Press
- Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.; & Gibson, James L. (1989). *Management: Principles and Functions*. 4th ed. Boston, MA: Richard D. Irwin.
- Jacobs, Ronald L. (2014). *System Theory and HRD*. In Handbook of Human Resource Development. pp 21-37. New Jersey: John Willy and Sons, Inc.
- Joyce, Bruce R.; Weil, M.; & Calhoun, E. (2014). *Models of Teaching*. 9th ed. London: Pearson Education.
- Keeves, John P. (1997). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. New York : Pergamon.
- Knowles, Malcolm S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Cambridge, The Adult Education Company.

- Knowles, Malcolm S. (1990). *The Adult Learner. A Neglected Species*. 4rd ed. Texas: Gulf Publishing Company. Photocopied.
- Kouzes, James M.; & Posner, Barry Z. (2017) *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lindeman, Eduard.C. (1926). *The Meaning of Adult Education*. New York: New Republic.
- Linder-Pelz, S. (2014). Steps towards the benchmarking of coaches' skills. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 12(1): 47-62
- McComb, C . (2013). *Managing the Internal Labour Market in a Manufacturing Company: Explaining Coaching's Perceived Ineffectiveness*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol.11(1), 1-20.
- Morrison, Gary R.; et al. (2012). *Designing Effective Instruction*. 7th ed. New Jersey: Wiley
- Morstain, Barry R. & Smart, John C. (1974). *Reasons for Participation in Adult Education Courses: A Multivariate Analysis of Group Differences*. [online]
[cited 2016 November 12]. Available from: URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ092330>
- Nadler, L; Nadler, Z. (1989). *Developing human resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Procter, P. (1978). *Longman Dictionary of Contemporary English*. London: Longman, 1978.
- Poell, R. (2014). *Work plase Learning*. In Handbook of Human Resource Development. pp.215-225. New Jersey: John Willy and Sons.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedic Dictionary of Psychology and Education Volume 3 (M-Z)*. New Delhi: Anmol.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring*. London: The Economidt Newspaper.
- Sange, Peter M. (1999). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Woodland Hills: Random House.
- Sashkin, M. (2014). *Management and Leadership in HRD*. In Handbook of Human Resource Development. pp 62-79. New Jersey: John Willy and Sons, Inc.
- Shrivastave, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*. 20(1): 7-28.
- Sisson, Gary R. (2001). *Hands-On Training: A Simple and Effective Method for on the Job Training*. Oakland: Berrett Koehler Publishers.
- Silberman, Melvin L. (1998). *Active Training*. California: Jossey-Bass.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of theory building*. Sydney: Educology Research Associates.
- Swart, J.; et al. (2011). *Human Resource Development*. New York: Routledge.

- Tosi, Henry L; Carroll, S; & Rizzo, J. (1994). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell Business.
- Tough, A. (1968). *Interview Schedule for Studying Why Adults Learn*. [online]
[cited 2016 November 12]. Available from: URL<https://eric.ed.gov/?id=ED190740>.
- Verner, C. & Davison, Catherine V.(1971). *Psychological Factors in Adult Learning*. Tallahassee: Florida State University.
- Wexley, Kenneth N. & Latham, Gary P. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Willer R. (1986). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนงาน

คุณปวีณ์พร มีสมเพิ่ม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คุณเดวิท คอลลินส์

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบปฏิบัติการ

บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล

(ประเทศไทย) จำกัด

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม

ดร.วิรุฬ นิลโมจน์

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

นอกโรงเรียน

ดร.รุ่งอรุณ ไสยโสภณ

นักวิชาการศึกษานโยบาย กระทรวงศึกษาธิการ

- ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจค้าปลีก

คุณปานฤทัย จุลมณีโชติ

ผู้อำนวยการเขต บริษัทเอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเต็ม จำกัด

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

แบบสอบถาม

ความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

เรียนผู้บริหารสาขา

ด้วยผู้วิจัยกำลังทำปริญญานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยมีการใช้แบบสอบถามนี้ เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านให้ข้อมูลและตอบคำถามต่างๆ ในแบบสอบถามนี้โดยข้อมูลต่างๆ ที่ท่านได้ให้ข้อมูลนี้ ข้าพเจ้าจะปกปิดเป็นความลับ และจะไม่มีผลใดๆ ต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่าน

ขอขอบคุณ

นายนิสสรณ์ บำเพ็ญ



ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับระดับความต้องการของท่านเกี่ยวกับ
รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติธุรกิจค้า

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ น้อยกว่า 25 ปี
☐ 25 - 30 ปี
☐ 31 - 35 ปี
☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 - 45 ปี
☐ มากกว่า 45 ปี

3. การศึกษาระดับ

- ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น
☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), อนุปริญญา
☐ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- ☐ ผู้จัดการสาขา (Store Manager)
☐ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (Assistance Store Manager)
☐ ผู้จัดการฝ่าย (Division Manager)
☐ ผู้จัดการแผนก (Section Manager)

5. ฝ่าย

- ☐ สินค้าอุปโภค-บริโภค
☐ อาหารสด
☐ เครื่องใช้ภายในบ้าน
☐ บริการ
☐ สนับสนุนการปฏิบัติงาน

6. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน

- ☐ น้อยกว่า 1 ปี
- ☐ 1- 5 ปี
- ☐ 6 – 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี

7. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (เฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาสายตรง)

- ☐ 1 – 5 คน
- ☐ 6 – 10 คน
- ☐ 11 - 15 คน
- ☐ 16 - 20 คน
- ☐ มากกว่า 20



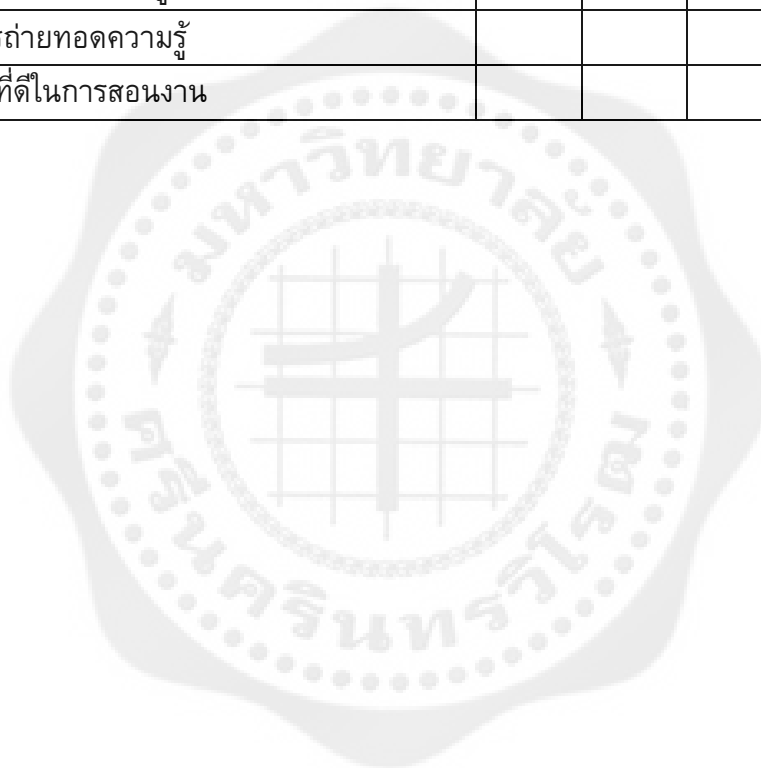
ตอนที่ 2

แบบสอบถามความต้องการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความต้องการของท่าน

รายการ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านกระบวนการ					
การเตรียมการ (Prepare)					
1. ประโยชน์ของการสอนงาน					
2. ความเข้าใจผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่					
3. เครื่องมือสำหรับการสอนงาน					
4. การวางแผนสำหรับการสอนงาน					
5. ฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน					
เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show)					
1. ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน					
2. หลักและวิธีการสอนงาน					
3. ขั้นตอนการสอนงาน					
4. องค์ประกอบของการสอนงาน					
5. การวิเคราะห์งาน					
การฝึกปฏิบัติ (Practice)					
1. การลำดับขั้นตอนการสอนงาน					
2. การให้ผลย้อนกลับ					
การประเมินผล (Test)					
1. ความพึงพอใจต่อการสอนงาน					
2. ประเมินผลการสอน					
3. แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล					
องค์ประกอบด้านบทบาท					
บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)					
1. การสร้างความสัมพันธ์					
2. ทักษะการฟัง					
3. ทักษะการตั้งคำถาม					

รายการ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)					
1. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ					
2. ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง					
3. ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน					
บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)					
1. ทักษะการถ่ายทอดความรู้					
2. ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้					
3. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน					



ตอนที่ 3

รายละเอียดเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดกรอกรายละเอียดเพิ่มเติมให้ครบทุกข้อ

1. โปรดบอกถึงทัศนคติของท่านที่มีต่อการสอนงาน?

2. โปรดอธิบายถึงขั้นตอนในการสอนงานของท่าน ว่ามีลำดับขั้นตอนอย่างไร

3. โปรดบอกถึง ปัญหา / อุปสรรค ที่ทำให้ท่านไม่พึงพอใจ ในการสอนงาน

ขอบคุณครับ

ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก



แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงาน สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก

คำชี้แจง แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตลอดจน
ข้อเสนอแนะพิจารณาในด้านความเหมาะสมของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสาย
ปฏิบัติการค้าปลีก เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงบทเรียนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จึงใคร่ขอ
ความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความเหมาะสม” ตามความคิดเห็นของท่าน โดยมี
ค่าระดับความเหมาะสมดังนี้

1. ทฤษฎีที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ

ระดับความเหมาะสม

- ☐ ดีมาก
- ☐ ดี
- ☐ ปานกลาง
- ☐ พอใช้
- ☐ ควรปรับปรุง

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบชัดเจน

ระดับความเหมาะสม

- ☐ ดีมาก
- ☐ ดี
- ☐ ปานกลาง
- ☐ พอใช้
- ☐ ควรปรับปรุง

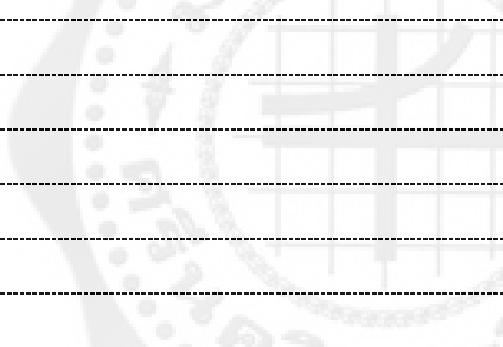
3. เนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์

[illegible]

ระดับความเหมาะสม

- ☐ ดีมาก
 - ☐ ดี
 - ☐ ปานกลาง
 - ☐ พอใช้
 - ☐ ควรปรับปรุง

4. กิจกรรมมีความสอดคล้องและสนับสนุนเนื้อหาสาระ



ระดับความเหมาะสม

- ☐ ดีมาก
 - ☐ ดี
 - ☐ ปานกลาง
 - ☐ พอใช้
 - ☐ ควรปรับปรุง

5. การฝึกปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนการสอน

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ระดับความเหมาะสม

- ☐ ดีมาก
 - ☐ ดี
 - ☐ ปานกลาง
 - ☐ พอใช้
 - ☐ ควรปรับปรุง

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามความพึงพอใจรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก



**แบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงาน
สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านต่อรูปแบบการ
สอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการค้าปลีก

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบด้านกระบวนการ					
1. ด้านการเตรียมการ					
1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน					
1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม					
1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา					
1.4 การเตรียมความพร้อมของผู้สอนและผู้เรียน สอดคล้อง วัตถุประสงค์					
2. ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้					
2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน					
2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ					
2.4 เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม					
2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกอบรม					
3. ด้านการฝึกปฏิบัติ					
3.1 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม					
3.2 กระบวนการฝึกปฏิบัติสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
3.3 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม					
3.4 กระบวนการฝึกปฏิบัติส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น					

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ด้านการประเมินผล					
4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา					
4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์					
4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ					
องค์กรประกอบด้านบทบาท					
1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)					
1.1 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์					
1.2 ทักษะการฟัง					
1.3 ทักษะการตั้งคำถาม					
2. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)					
2.1 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ					
2.2 ทักษะการเข้าใจผู้เรียน					
2.3 ทักษะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน					
3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)					
3.1 ทักษะการถ่ายทอดความรู้					
3.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้					
3.3 บุคลิกภาพในการสอนงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอบคุณครับ

ภาคผนวก จ
แบบทดสอบความรู้เรื่องการสอนงาน
สำหรับการอบรมการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

(ตัวอย่าง) แบบทดสอบความรู้เรื่องการสอนงาน สำหรับการอบรมการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

คำชี้แจง:

1. แบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ที่นำไปใช้ในการวัดความรู้ด้านการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก
 2. เวลาในการทำแบบทดสอบ 40 นาที
 3. ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในกระดาษคำตอบบนข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว
1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. เพื่อให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงาน และเข้าใจแผนการผลิตขององค์กร
 - ข. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ค. เพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - ง. เพื่อให้พนักงานได้รู้ปัญหาในการทำงาน และหาทางแก้ไขร่วมกับหัวหน้างาน
 2. ความจำเป็นในการสอนงานของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงานจะเกิดขึ้นในกรณีใด
 - ก. พนักงานบรรจุใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - ข. พนักงานปัจจุบันที่มักทำงานผิดพลาด ล่าช้า ผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน
 - ค. พนักงานทำงานมาแล้ว 2 ปี ในแผนกอื่น แต่ได้โอนย้ายเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - ง. ถูกทุกข้อ เพราะมีความจำเป็นทุกกรณี
 3. ข้อใดเป็นพฤติกรรมกรรมการสอนงานที่ถูกต้องของของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงาน
 - ก. ตรวจสอบการมาทำงานของพนักงาน และจัดให้เข้าทำงานในสายงาน
 - ข. บรรยายให้พนักงานได้รู้ว่าจะมีมอบหมายให้ทำนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร
 - ค. ชี้แจงให้รู้วัตถุประสงค์ของการทำงาน และแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
 - ง. สั่งให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย และเสร็จทันตามกำหนดเวลา
 4. เมื่อท่านได้จัดเตรียมเนื้อหาที่จะสอนครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. การนำเนื้อหามาพิจารณาจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน
 - ข. การนำเนื้อหาจัดทำเอกสารประกอบการสอน
 - ค. การกำหนดตารางการสอนงาน
 - ง. การจัดทำแบบทดสอบหลังการสอนงาน
 5. จงเรียงลำดับกระบวนการสอนงานให้ถูกต้อง
 - ก. ทดสอบก่อนเรียน - สาธิต - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
 - ข. เตรียมความพร้อม - สอนเนื้อหาและสาธิต - ให้ลงมือปฏิบัติ - ประเมินผล
 - ค. ทำแผนการสอน - ให้ดูตัวอย่างชิ้นงานที่ดี - ให้ลงมือปฏิบัติ - ตรวจสอบชิ้นงาน
 - ง. แนะนำอุปกรณ์ - บอกวิธีทำงาน - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน

6. ในขณะที่สอนงาน หากท่านพบว่าพนักงานหนึ่งเงียบไม่แสดงออกว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่ท่านกำลังสอน ท่านคิดว่าวิธีใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยเหลือพนักงานท่านนั้นให้สนใจในการสอนงานของท่าน
 - ก. หาวิธีดึงกลับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียน ชักชวนขอความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความเห็นนั้น
 - ข. เริ่มทบทวนให้ใหม่โดยการอธิบายหรือสาธิตซ้ำอีกครั้ง
 - ค. ไม่ปล่อยปละละเลยโดยการตั้งคำถามคำถามให้ตอบ เพื่อทดสอบความเข้าใจ
 - ง. ต้องแสดงทักษะในการสอนให้เกิดความศรัทธาและยอมรับการสอนงานนั้น
7. วิธีใดที่จะช่วยให้ท่านประเมินความเข้าใจของพนักงานหลังได้รับการสอนงาน
 - ก. สังเกตสีหน้าและการแสดงออก เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่สอน
 - ข. สังเกตพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงให้รู้ว่า มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
 - ค. สอบถามเพิ่มเติมว่าต้องการความรู้เรื่องใดอีกบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีกว่านี้
 - ง. ตรวจสอบผลงานโดยรวม หากพบว่าปริมาณงานเพิ่มขึ้น แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปแล้ว
8. ข้อใดเป็นทักษะในการสื่อสารแบบสองทางของหัวหน้างานในขณะที่ทำการสอนงาน
 - ก. การแยกผู้เรียนชั่วคราวจากผู้เรียนเร็ว เพื่อมิให้เกิดการเปรียบเทียบความสามารถกันเอง
 - ข. การบอกให้พนักงานรับรู้ข้อดี และข้อที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
 - ค. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา
 - ง. การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน
9. หัวหน้างานต้องใช้วิธีการอย่างไร ในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่?
 - ก. ควรสอนทีละน้อยอย่างเอาใจใส่เฉพาะเรื่องที่จำเป็นต่อการทำงานในขณะนั้น
 - ข. ควรสอนเน้นหลักการและทฤษฎีให้มาก จนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
 - ค. ควรสอนในบรรยากาศที่เป็นทางการเนื่องจากผู้ใหญ่มีวุฒิสูงและมักจะมีข้อโต้แย้ง
 - ง. ควรสอนร่วมกับพนักงานทั่วไปเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างวัย สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันได้
10. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์จากการหาพื้นความรู้ของผู้เรียน (Entering Behavior) มีอะไรบ้าง
 - ก. เป็นการแสดงออกถึงความสนใจในตัวผู้เรียน
 - ข. เพื่อปรับผู้เรียนให้เท่ากับผู้เรียนคนอื่น
 - ค. ได้ทราบทักษะทางคำพูดของผู้เรียน ซึ่งคุณจะได้ใช้การสนทนาของคุณให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน
 - ง. เพื่อให้สามารถวางแผนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน

ภาคผนวก จ

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

- ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความต้องการรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
- ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสมรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
- ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
- ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความสอดคล้องของแบบฝึกหัดท้ายบทของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ตาราง 13 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความต้องการรูปแบบการ
สอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
องค์ประกอบด้านกระบวนการ								
การเตรียมการ (Prepare)								
1. ประโยชน์ของการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. ความเข้าใจผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. เครื่องมือสำหรับการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4. การวางแผนสำหรับการสอนงาน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5. ฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
เนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell & Show)								
1. ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. หลักและวิธีการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. ขั้นตอนการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4. องค์ประกอบของการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5. การวิเคราะห์งาน/การทำแบบชอยงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
การฝึกปฏิบัติ (Practice)								
1. การลำดับขั้นตอนการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. การให้ฝึกแบบค	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
การประเมินผล (Test)								
1. ความพึงพอใจต่อการสอนงาน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2. การประเมินผลการสอน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3. แผนการสอนงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
องค์ประกอบด้านบทบาท								
บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)								
1. การสร้างความสัมพันธ์	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2. ทักษะการฟัง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3. ทักษะการตั้งคำถาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)								
1. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2. ระดับความสนใจในการเรียนของพนักงาน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3. ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน	+1	0	0	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer)								
1. ทักษะการถ่ายทอดความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 14 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสมรูปแบบการสอนงาน
สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
1. ทฤษฎีที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. เนื้อหาสาระครอบคลุมวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4. กิจกรรมมีความสอดคล้องและสนับสนุนเนื้อหาสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5. การฝึกปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนรู้การสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6. มีเครื่องมือวัดผลที่ชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7. เอกสารประกอบมีความเป็นระบบและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 15 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความพึงพอใจรูปแบบการสอน
งานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
ด้านกระบวนการสอน								
1. การเตรียมการ								
1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความ ถูกต้อง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย การฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.4 การเตรียมความพร้อมของผู้สอนและ ผู้เรียน สอดคล้องวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. เนื้อหาและการเรียนรู้								
2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.4 เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการ ฝึกอบรม	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ของผู้รับการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. ด้านการฝึกปฏิบัติ								
3.1 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับ จำนวนผู้รับการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.2 กระบวนการฝึกปฏิบัติสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.3 กระบวนการฝึกปฏิบัติเหมาะสมกับ เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.4 กระบวนการฝึกปฏิบัติส่งเสริมให้ผู้รับ การฝึกอบรมมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
4. การประเมินผล								
4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
ด้านบทบาทผู้สอนงาน								
1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์								
1.1 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.2 ทักษะการฟัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
1.3 ทักษะการตั้งคำถาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ								
2.1 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.2 ทักษะการเข้าใจผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2.3 ทักษะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้								
3.1 ทักษะการถ่ายทอดความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3.2 ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	สอดคล้อง
3.3 บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 16 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบทดสอบก่อนเรียน-หลังเรียน ของรูปแบบ
การสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการตำบล

ข้อสอบข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
1	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
16	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	+1	0	+1	0	+1	3	0.60	สอดคล้อง

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อสอบข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การพิจารณา
	1	2	3	4	5			
28	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
30	+1	0	+1	+1	0	3	0.60	สอดคล้อง



ตาราง 17 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความสอดคล้องของแบบฝึกหัด
ท้ายบทของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

เรื่อง	แบบฝึกหัด ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การ พิจารณา
		1	2	3	4	5			
ความสำคัญและ ประโยชน์ของ การสอน	1	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	7	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
บทบาทของ ผู้สอนงาน	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
องค์ประกอบ และกระบวนการ สอนงานที่มี ประสิทธิภาพ	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 17 (ต่อ)

เรื่องโจทย์ สถานการณ์	แบบฝึกหัด ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม (ΣR)	IOC	การ พิจารณา
		1	2	3	4	5			
	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
	10	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง



ตาราง 18 ผลการหาค่าดัชนีความยากง่าย (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่นของ
แบบทดสอบรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก

ข้อที่	จำนวนผู้ที่ตอบข้อสอบนั้นถูก		ค่าความยาก (p)	ค่าอำนาจจำแนก (r)	สรุป
	กลุ่มสูง (R _H)	กลุ่มต่ำ (R _L)			
1	7	5	0.75	0.16	ตัดออก
2	10	5	0.52	0.42	ใช้ได้
3	6	4	0.62	0.25	ใช้ได้
4	5	2	0.29	0.25	ตัดออก
5	8	4	0.60	0.47	ใช้ได้
6	7	6	0.46	0.25	ตัดออก
7	6	2	0.71	0.55	ใช้ได้
8	7	3	0.58	0.53	ใช้ได้
9	7	2	0.38	0.42	ตัดออก
10	7	3	0.63	0.50	ใช้ได้
11	6	2	0.50	0.50	ใช้ได้
12	6	3	0.54	0.42	ใช้ได้
13	6	3	0.38	0.25	ตัดออก
14	11	6	0.47	0.49	ใช้ได้
15	8	5	0.55	0.50	ใช้ได้
16	7	3	0.58	0.53	ใช้ได้
17	11	8	0.79	0.25	ตัดออก
18	8	5	0.55	0.50	ใช้ได้
19	11	9	0.88	0.25	ตัดออก
20	10	5	0.52	0.42	ใช้ได้
21	7	3	0.58	0.53	ใช้ได้
22	10	5	0.52	0.42	ใช้ได้
23	7	3	0.58	0.53	ใช้ได้
24	7	2	0.38	0.42	ตัดออก
25	11	5	0.61	0.50	ใช้ได้
26	8	5	0.55	0.50	ใช้ได้
27	9	7	0.67	0.17	ตัดออก
28	10	4	0.58	0.50	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	จำนวนผู้ที่ตอบข้อสอบนั้นถูก		ค่าความยาก (p)	ค่าอำนาจจำแนก (r)	สรุป
	กลุ่มสูง (R _H)	กลุ่มต่ำ (R _L)			
29	7	6	0.54	0.48	ใช้ได้
30	9	5	0.58	0.53	ใช้ได้
31	10	3	0.54	0.58	ใช้ได้
32	10	5	0.52	0.42	ใช้ได้
33	8	2	0.46	0.58	ใช้ได้
34	9	4	0.58	0.50	ใช้ได้
35	9	7	0.67	0.17	ตัดออก
36	8	5	0.54	0.25	ใช้ได้
37	9	4	0.54	0.42	ใช้ได้
38	12	8	0.60	0.50	ใช้ได้
39	10	5	0.52	0.42	ใช้ได้
40	7	3	0.58	0.53	ใช้ได้
Reliability(KR-20)				0.84	
คะแนนเฉลี่ย				21.79	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)				3.82	
ความคลาดเคลื่อน (SEM-20)				2.71	

ตาราง 19 ผลคะแนนการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ
ธุรกิจค้าปลีก

ผู้เรียนคนที่	คะแนนระหว่างเรียน			รวมคะแนน แบบฝึกหัด (30 คะแนน)	คะแนนทดสอบ หลังเรียน (30 คะแนน)
	เรื่องที่ 1	เรื่องที่ 2	เรื่องที่ 3		
	(10 คะแนน)	(10 คะแนน)	(10 คะแนน)		
1	8	9	8	25	25
2	9	9	8	26	26
3	9	9	9	27	26
4	8	9	7	24	24
5	9	10	8	27	26
6	9	9	9	27	26
7	9	9	8	26	27
8	9	9	8	26	27
9	9	8	7	24	25
10	9	9	9	27	26
11	8	8	9	25	27
12	8	9	9	26	26
13	9	8	9	26	27
14	7	8	9	24	28
15	9	8	9	26	27
16	8	9	9	26	27
17	9	9	9	27	26
18	7	9	9	25	26
19	9	8	8	25	25
20	9	9	8	26	27
21	9	8	9	26	25
22	8	9	9	26	26
23	8	9	8	25	27
24	9	9	9	27	27
25	9	7	9	25	27
26	9	8	9	26	27

ตาราง 19 (ต่อ)

ผู้เรียนคนที่	คะแนนระหว่างเรียนโจทย์สถานการณ์			รวมคะแนน แบบฝึกหัด (30 คะแนน)	คะแนนทดสอบ หลังเรียน (30 คะแนน)
	เรื่องที่ 1	เรื่องที่ 2	เรื่องที่ 3		
	(10 คะแนน)	(10 คะแนน)	(10 คะแนน)		
27	9	9	9	27	26
28	9	9	9	27	26
29	9	9	8	26	28
30	8	9	9	26	27
รวม	258	261	257	776	790
$\bar{X}$	8.60	8.70	8.57	25.87	26.33
S.D.	0.62	0.60	0.63	0.94	0.92
$E_1/E_2 = 86.22/87.78$					

ภาคผนวก ข

รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก



PTSPT Coaching Model Workshop



เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่อง
 การพัฒนารูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
 สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

รูปแบบการสอนงาน PTST Coaching Model เป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีกตามรูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเนื้อหาหลักสูตรการสอนงานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ตามรายละเอียดของเนื้อหาในรายหัวข้อที่ได้กำหนดขึ้นจากการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการการฝึกอบรมด้านการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการในฐานะผู้สอนงานและพนักงานระดับปฏิบัติการในฐานะผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนในธุรกิจค้าปลีก ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรฝึกอบรมนี้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจเนื้อหาและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะด้านการสอนงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

อย่างไรก็ตาม หากมีข้อบกพร่องใดๆของหลักสูตรนี้ ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ และขออภัยรับการแก้ไขด้วยความขอบคุณอย่างยิ่ง และประโยชน์ใดๆที่ผู้เข้ารับการอบรมได้จากหลักสูตรนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีดังกล่าว แต่คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์ที่ควบคุมปริญญาโทของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสรรค์งานวิจัยครั้งนี้

นิสสรณ์ บำเพ็ญ

รูปแบบการสอนงาน PTSPT Coaching Model

1. แนวคิดพื้นฐานและความสำคัญ

การสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง และเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ต้องสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อสามารถปลดปล่อยศักยภาพ และส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานได้

PTSPT Coaching Model เป็นหลักสูตรการสอนงานมุ่งเน้นให้ผู้สอนงานใช้บทบาทในการสอนงานทั้งทางด้านกระบวนการและบทบาทของผู้สอนงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสอนงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถใช้กระบวนการสอนงานได้อย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน และองค์กร

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะเกี่ยวกับการสอนงาน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการสอนงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการสอนงานได้

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสาขา ได้แก่ ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนก

4. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

30 คน

5. ระยะเวลาในอบรม

2.5 วัน

6. สถานที่

ห้องประชุมสาขาหลักสี่

7. เนื้อหาหลักสูตร

บทที่ 1 ความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน

บทที่ 2 บทบาทของผู้สอนงาน

บทที่ 3 องค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 4 ฝึกปฏิบัติการสอนงาน

8. กระบวนการจัดการเรียนรู้

การบรรยาย การสาธิต กิจกรรมกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ และการอภิปรายกลุ่ม

9. วิทยากร

ผู้บริหารสาขา ผ่านการอบรมหลักสูตรการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการ

10. งบประมาณ

ค่าอาหารกลางวันและอาหารว่าง

11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการสอนงาน
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการสอนงานไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและสอนงาน

12. การวัดผลและการประเมินผลรูปแบบการสอนงาน

การประเมินผลรูปแบบการสอนงาน โดยใช้แบบทดสอบความรู้ และแบบสอบถาม โดยกำหนดตัวชี้วัดดังนี้

1. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ในเนื้อหาหลักสูตรเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความพึงพอใจต่อการอบรมอยู่ในระดับมาก

13. ผู้รับผิดชอบ

นายนิสสรณ์ บำเพ็ญ

ความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน

สาระสำคัญ

การสอนงาน ถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ โดยลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการทำงานของพนักงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าพนักงานยังขาด ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่องหัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้ดูเป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้พนักงานทำตามจนกระทั่งพนักงานทำงานนั้นได้จริง

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจรูปแบบการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาต้น

การสอนงาน

3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมค้นพบศักยภาพของการเป็นผู้นำด้านการสอนงาน
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้าอบรมและวิทยากร

เนื้อหา

1. ความหมายของการสอนงาน

การสอนงาน คือ การถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจนการควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2 วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

การสอนงาน ถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กล่าวได้ว่า การสอนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และวิธีการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้รับการสอนมีความรู้ ความชำนาญจนสามารถปฏิบัติงานได้ และช่วยลดปัญหาในการทำงาน

3 ความสำคัญของการสอนงาน

ความสำคัญของการสอนงาน ด้วยลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการทำงานของพนักงาน ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่องหัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้ดูเป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้พนักงานทำตามจนกระทั่งพนักงานทำงานนั้นได้จริง การสอนงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส หัวหน้างานที่ฉลาดและมีวิสัยทัศน์จะใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้หน่วยงานได้ดีและมากยิ่งขึ้น และเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานและเป็นผลดีกับการบริหารงานของหัวหน้างานด้วย

ดังนั้นการสอนงานจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการผลิต โดย สมิต สัจฉกร (2547:16) ได้สรุปความสำคัญของการสอนงานไว้ดังนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะลดความผิดพลาดเสียหาย และเวลาในการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง
3. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็วและปลอดภัย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและได้มาตรฐานเดียวกัน
4. ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่อง
5. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจากงาน ก็มีผู้สืบทอดงานได้

กล่าวโดยสรุปถึงความสำคัญของการสอนงานว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ด้านการทำงานจากหัวหน้างานไปยังผู้ได้บังคับบัญชา หรือจากพนักงานที่มีประสบการณ์ไปยังพนักงานใหม่เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สามารถทำงานและแก้ปัญหาในการทำงานได้

4 ประโยชน์ของการสอนงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 17-20) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ที่ได้รับการจากการสอนงาน โดยกล่าวว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงาน และใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน การสอนงานที่ถูกต้องจะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

4.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมายของงาน ความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง
2. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่างๆ ที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต
3. ทำให้พนักงานรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน รวมทั้งมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้จุดแข็ง หรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ทำให้พนักงานรู้จักวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน รู้เทคนิควิธีการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด
6. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานเพียงลำพัง หรือมีความรู้สึกว่าหัวหน้างานทอดทิ้ง และไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน
7. เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงานต้องปรับตัวเอง มีความกระตือรือร้นและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
8. ส่งเสริมให้พนักงานมีมูลค่า (Value) ในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องโดยพิจารณาตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน จะมีส่วนช่วยตอบสนองให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของตนเอง (End Goal) ที่กำหนดไว้

4.2 ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน

1. การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้างานเนื่องจากพนักงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และนำส่งมอบผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด
2. ทำให้หัวหน้างานมีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เป็นช่องทางหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่อยากให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
4. เป็นช่องทางหนึ่งที่หัวหน้างานสามารถแจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) การกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน
5. ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่พนักงานคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน

6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เนื่องจากมีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

7. การสอนงานเป็นหนทางหนึ่งที่หัวหน้างานนำมาใช้ในการผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด

8. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างพนักงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้พนักงานร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

4.3 ประโยชน์ต่อองค์กร

การสอนงาน นอกจากจะส่งผลโดยตรงไปยังพนักงานและหัวหน้างานแล้ว การสอนงานที่ถูกวิธีจะส่งผลต่อเนื่องไปยังระดับองค์กร นั่นคือองค์กรจะมีผลการปฏิบัติงาน (Organizational Performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ลดลง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556:62) กล่าวว่า การสอนงานที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง
3. คนงานมีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้นมีฝีมือในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ
4. อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง
5. ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า
6. หน่วยงานและองค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

สื่อและอุปกรณ์

1. กระดาษฟลิปชาร์ต
2. ดินสอ หรือ ปากกา
3. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ – กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรม Mind Set

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรม Mind Set
2. วิทยากรสอบถามผู้เข้าอบรมถึงความหมายของการสอนงาน

3. วิทยากรทวนคำตอบของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับ “ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน” และจากคำตอบของผู้เข้าอบรมที่กล่าวมาและสอบถามผู้เข้าอบรมว่ามีความคาดหวังต่อการอบรมครั้งนี้อย่างไร (เขียนลง Flip Chart ความคาดหวัง (Expectations))
4. วิทยากรบรรยายความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน
5. วิทยากรแจกใบงานให้ผู้เข้าอบรมสรุปการเรียนรู้

การประเมินผล

1. แบบทดสอบท้ายบท

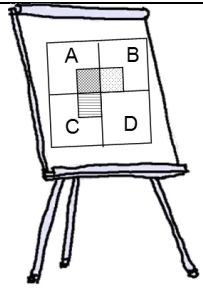
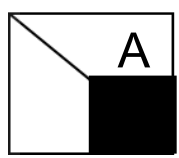
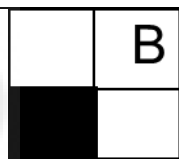
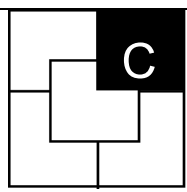
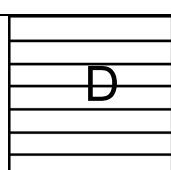


แผนการจัดการเรียนรู้

ระยะเวลา	กิจกรรมของ ผู้สอน	กิจกรรมของ ผู้เรียน	สื่อและอุปกรณ์	การวัด ประเมินผล
วันที่ 1 09.00 – 10.00 60 นาที	ชี้แจงวิธีแนะนำตัว ตามตัวอย่าง ต่อไปนี้ 1. ชื่อ – นามสกุล 2. ตำแหน่ง - อายุ งาน 3. การสอนงานใน ความคิดของท่าน	1. แนะนำตัวที่ละ คน โดยเริ่มจาก วิทยากร หมายเหตุ: ให้ ความสำคัญกับการ แนะนำตัวเพื่อให้ผู้ เข้าอบรมได้ แบ่งปันอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศ แบบเป็นกันเอง 2. ทำแบบทดสอบ Pre-Test	-	Pre- Test
09.30-12.00 120 นาที	1. กิจกรรมนำเข้าสู่ บทเรียน: กิจกรรม Mind Set 2. วิทยากร สอบถามผู้เข้า อบรมถึง ความหมายของ การสอนงาน 3. บรรยาย เรื่อง ความสำคัญและ ประโยชน์ของการ สอนงาน	1. ผู้เรียนตอบ คำถาม 2. ผู้เรียนร่วมกัน อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. ทำแบบทดสอบ ท้ายบท	1. กระดาษฟลิป ชาร์ต 2. ดินสอ หรือ ปากกา 3. ใบ กิจกรรมส่งเสริม การเรียนรู้ – กิจกรรมนำเข้าสู่ บทเรียน: กิจกรรม Mind Set	1. แบบทดสอบ ท้ายบท

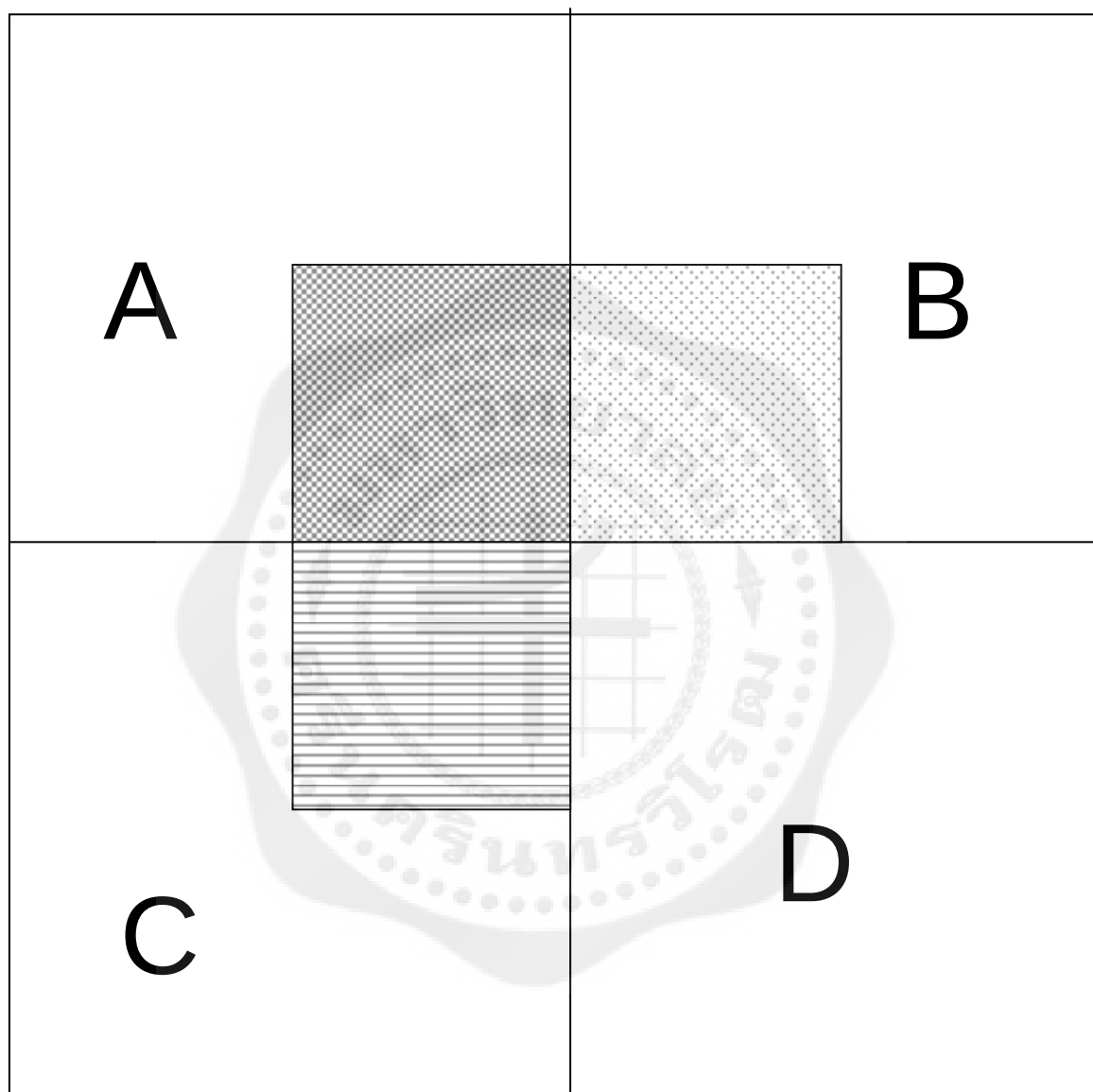
ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรม Mind Set

ขั้นตอนการทำกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 1 วาดรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส 1.5 ฟุตในฟิลิปต์ชาร์ต พร้อมกับอธิบายแก่ผู้เข้าอบรม	
ขั้นตอนที่ 2 แบ่ง สี่เหลี่ยมออกเป็น 4 ส่วนเท่า ๆ กันให้เป็น A B C และ D	
ขั้นตอนที่ 3 ในสี่เหลี่ยม A ให้วาดสี่เหลี่ยมเป็นสี่ทึบดังภาพ	
ขั้นตอนที่ 4 เงื่อนไขที่ให้อคือ "เฉพาะสี่เหลี่ยม Aและไม่นับที่แรงงา ให้แบ่งพื้นที่ที่เหลืออกเป็น 2 ส่วนเท่า ๆ กัน รูปร่างเหมือนกัน"	
ขั้นตอนที่ 5 ผู้เข้าอบรมจะตอบคล้ายกัน คือ รูป A	
ขั้นตอนที่ 6 วาดแรงงาในสี่เหลี่ยม B เงื่อนไขที่ให้อคือ "ให้แบ่งพื้นที่ที่เหลืในสี่เหลี่ยม B ออกเป็น 3 ส่วนเท่า ๆ กัน พื้นที่เท่ากันรูปร่างเหมือนกัน"	
ขั้นตอนที่ 7 ผู้เข้าอบรมจะตอบคล้ายกัน คือ รูป B	
ขั้นตอนที่ 8 วาดแรงงาในสี่เหลี่ยม C เงื่อนไขที่ให้อคือ "ให้แบ่งพื้นที่ที่เหลืออกเป็น 4 ส่วนให้มีพื้นที่เท่ากัน รูปร่างเหมือนกัน"	
ขั้นตอนที่ 9 ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่จะใช้เส้นตรงแบ่ง ซึ่งไม่ตรงกับเงื่อนไขที่ให้อคือ "ต้องมีรูปร่างที่เหมือนกัน และพื้นที่เท่ากันทั้ง 4 ส่วน"	
ขั้นตอนที่ 10 ให้หาผู้ที่คิดออกมาเป็นคนเฉลย แต่ถ้าให้เวลา 3-4 นาที ยังเฉลยไม่ถูกให้ชี้แนะว่า "คำตอบจะมีรูปร่างเหมือนคำถาม" หรือ "ให้แบ่งเนื้อที่ว่างเป็น 12 ส่วน เพื่อแบ่งเป็น 4 ส่วน ๆ ละ 3 "	
ขั้นตอนที่ 11 คำเฉลย คือ รูป C	
ขั้นตอนที่ 12 คำถามสุดท้ายในสี่เหลี่ยม D ซึ่งไม่มีแรงงา เงื่อนไขที่ให้อคือ "ให้แบ่งพื้นที่ออกเป็น 7 ส่วน ให้มีพื้นที่ที่เท่ากัน และมีรูปร่างเหมือนกัน"	
ขั้นตอนที่ 13 คำเฉลย คือ รูป D ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่จะคิดมากและไม่สามารถทำข้อนี้ได้เนื่องจากคิดว่ายากกว่ารูป C	

สรุปผล คนเราถูกตั้งความคิด (Mind Set) เอาไว้ ทำให้คิดว่าโจทย์จะต้องยากขึ้น การสอนงานก็เช่นกัน หลายท่านอาจจะคิดว่ายากและไม่มีเวลาแต่ถ้าวางแผนดี ๆ ก็สามารถทำได้เช่นกัน

กิจกรรม Mind Set



คำถามท้ายบท

1. การสอนงาน คือ

.....

.....

2. จงบอกความจำเป็นในการสอนงานของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงาน

.....

.....

3. จงบอกพฤติกรรมการสอนงานที่ถูกต้องของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงาน

.....

.....

4. เมื่อท่านได้จัดเตรียมเนื้อหาที่จะสอนครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือข้อใดต่อไปนี้

.....

.....

5. จงบอกลำดับกระบวนการสอนงานให้ถูกต้อง

.....

.....

6. จงบอกวิธีที่จะช่วยเหลือนักงานของท่าน หากพบว่าในขณะที่สอนงาน หากท่านพบว่าพนักงานหนึ่งเงียบไม่แสดงออกว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่ท่านกำลังสอน

.....

.....

7. วิธีใดที่จะช่วยให้ท่านประเมินความเข้าใจของพนักงานหลังได้รับการสอนงาน

.....

.....

8. จงบอกทักษะในการสื่อสารแบบสองทางของหัวหน้างานในขณะที่ทำการสอนงาน

.....

.....

9. หัวหน้างานต้องใช้วิธีการอย่างไร ในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่?

.....

.....

10. จงบอกประโยชน์จากการหาพื้นความรู้ของผู้เรียน (Entering Behavior) มีอะไรบ้าง

.....

.....

บทที่ 2

บทบาทของผู้สอนงาน

สาระสำคัญ

บทบาทของผู้สอนงานนับว่ามีความสำคัญต่อการสอนงาน เพราะบทบาทที่มีประสิทธิภาพของผู้สอนงานย่อมส่งผลต่อการสอนงานและผู้ถูกสอนงาน บทบาทที่สำคัญของผู้สอนงานประกอบด้วย บทบาทของผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator), บทบาทของผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) และ บทบาทของผู้สอน (Trainer)

จุดประสงค์การเรียนรู้

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงบทบาทของผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพว่ามีบทบาทและหน้าที่อย่างไรบ้าง
- เพื่อให้ทราบบทบาทและหน้าที่ของผู้สอนงานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบสาเหตุการลาออกของพนักงาน

เนื้อหา

บทบาทของผู้สอนงานทั้งหมด 3 บทบาท คือ

1. บทบาทของผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator)
2. บทบาทของผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator)
3. บทบาทของผู้สอน (Trainer)

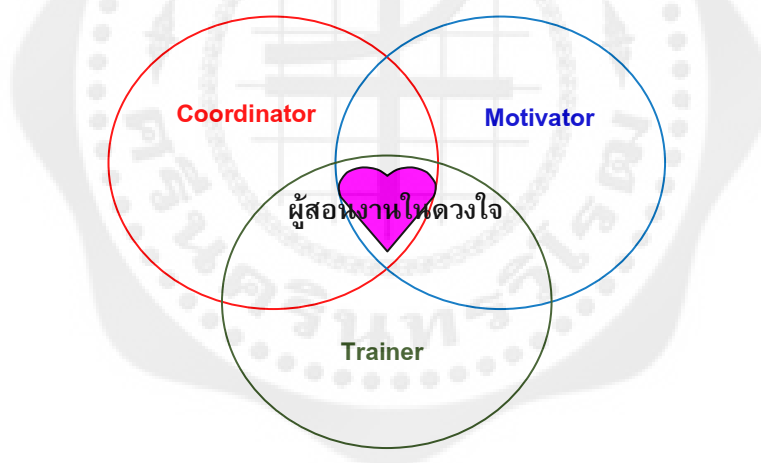
ผู้สอนงานที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพจะต้องแสดงบทบาททั้ง 3 บทบาท ให้ครบถ้วน จะเลือกปฏิบัติบทบาทใดเพียงบทบาทเดียวไม่ได้ นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าหน้าที่ของผู้สอนงาน ก็คือสนับสนุน (Support) นั่นเอง เมื่อมีพนักงานในสาขาลาออก หัวหน้างานจะให้เหตุผลกับหัวหน้าที่มีระดับสูงขึ้นไปว่า สาเหตุที่พนักงานลาออก เนื่องจากพนักงานคนนั้นไม่มีความสามารถและขาดความพยายาม ไม่มีความอดทน แต่ตัวพนักงานจะให้เหตุผลในการลาออกว่า ตัวเองขาดการสนับสนุนจากหัวหน้าของตนเอง สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานนั้นเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสามารถและความพยายามในความดูแลของตัวเอง เพราะตัวเราให้การสนับสนุนเขาทำให้เขามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เขาก็อยากจะทำงานกับเรานานๆ แต่การที่เราจะให้การสนับสนุนเขาได้ เราก็ต้องดูความสามารถและความพยายามเขาด้วยว่า เขามีความสามารถและความพยายามมากน้อยเพียงใดของพนักงานร่วมกับการสนับสนุนของหัวหน้า ดังนั้น หัวหน้าจึงมีความสำคัญมากในการให้การสนับสนุนพนักงานในความดูแลของตัวเอง เพราะตัวเราให้การสนับสนุนเขาทำให้เขามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เขาก็อยากจะทำงานกับเรานานๆ แต่การที่เราจะให้

การสนับสนุนเขาได้ เราก็ต้องดูความสามารถและความพยายามเขาด้วยว่า เขามีความสามารถและความพยายามมากน้อยเพียงใด

1. บทบาทผู้ประสานสัมพันธ์ (Coordinator) คือ การที่ผู้บริหารสามารถแสดงถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับองค์กร สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงาน มีทักษะด้านการฟังและการตั้งคำถามที่สามารถเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Motivator) คือ การที่สามารถเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงาน มีความกระตือรือร้นและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน แสดงออกถึงความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. บทบาทผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Trainer) คือ การมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความรู้ในงานและสามารถอธิบายการทำงานเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล เข้าใจการให้ผลย้อนกลับมีบุคลิกภาพที่ดี



ทักษะการฟัง

1. ฟังเพื่อตีความความรู้สึกของผู้พูด

คือ การรับรู้ความรู้สึกของผู้พูดจากโทนเสียง, ภาษากาย บางคนสื่อสารถึงความรู้สึกของเขา แต่ไม่ได้เอ่ยความรู้สึกออกมา ถ้าคุณฟัง คุณสามารถได้ยิน และ ได้รับการเชื่อมต่อที่ลึกซึ้งขึ้น

2. ค้นหาความรู้สึก

คือ การพูดความรู้สึกจากการสังเกตหรือการฟัง โดยการชี้แนะหรือถามคำถาม เช่น คุณกังวลใจ คุณเสียใจนะ

3. สะท้อนความรู้สึก

คือ การพูดความรู้สึกของผู้เล่า ที่ผู้เล่าพูดออกมา คุณบอกให้เขาทราบถึง ว่าพวกเขามีเหตุผล นี่เป็นสิ่งสำคัญในการพาคนไปกับคุณ เราจะเป็นกระจกสะท้อนความรู้สึก เช่น รับฟัง เรื่องเศร้าจะมีสีหน้าเศร้าตามไปด้วย

4. สรุป และ ทวนเนื้อหา

คือ การพูดกลับในสิ่งที่คุณได้ยิน โดยการถอดความ หรือ สรุปความ

เทคนิคการตั้งคำถาม

การใช้คำถามเป็นเทคนิคสำคัญในการเสาะแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลวิธีการสอนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะการคิด การตีความ การไตร่ตรอง การถ่ายทอดความคิด สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี การถามเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาความคิดใหม่ ๆ กระบวนการถามจะช่วยขยายทักษะการคิด ทำความเข้าใจให้กระจ่าง ได้ข้อมูลย้อนกลับทั้งด้านการเรียนการสอน ก่อให้เกิดการทบทวน การเชื่อมโยงระหว่างความคิดต่าง ๆ ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็นและเกิดความท้าทาย

การตั้งคำถามมี 2 ระดับ คือ คำถามระดับพื้นฐาน และคำถามระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) คำถามระดับพื้นฐาน เป็นการถามความรู้ ความจำ เป็นคำถามที่ใช้ความคิดทั่วไป หรือความคิดระดับต่ำ ใช้พื้นฐานความรู้เดิมหรือสิ่งที่ประจักษ์ในการตอบ เนื่องจากเป็นคำถามที่ฝึกให้เกิดความคล่องตัวในการตอบ คำถามในระดับนี้เป็นการประเมินความพร้อมของผู้เรียนก่อนเรียน วินิจจยจุดอ่อน – จุดแข็ง และสรุปเนื้อหาที่เรียนไปแล้ว สำหรับคำถามระดับพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1) คำถามให้สังเกต เป็นคำถามที่ให้ผู้เรียนคิดตอบจากการสังเกต เป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้เรียนใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการสืบค้นหาคำตอบ คือ ใช้ตา ดู มือสัมผัส จมูกดม กลิ่น ลิ้นชิมรส และหูฟังเสียง

1.2) คำถามทบทวนความจำ เป็นคำถามที่ใช้ทบทวนความรู้เดิมของผู้เรียน เพื่อใช้เชื่อมโยงไปสู่ความรู้ใหม่ก่อนเริ่มบทเรียน

1.3) คำถามที่ให้ออกความหมายหรือคำจำกัดความ เป็นการถามความเข้าใจ โดยการให้ออกความหมายของข้อมูลต่าง

1.4) คำถามบ่งชี้หรือระบุ เป็นคำถามที่ให้ผู้เรียนบ่งชี้หรือระบุคำตอบจากคำถามให้ถูกต้อง

2) คำถามระดับสูง เป็นการถามให้คิดค้น หมายถึง คำตอบที่ผู้เรียนต้องใช้ความคิดซับซ้อน เป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถใช้สมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวาในการคิดหาคำตอบ โดยอาจใช้ความรู้หรือประสบการณ์เดิมมาเป็นพื้นฐานในการคิดและตอบคำถาม ตัวอย่างคำถามระดับสูง ประกอบด้วย

2.1) คำถามให้อธิบาย เป็นการถามโดยให้ผู้เรียนตีความหมายหรือขยายความโดยการให้อธิบายแนวคิดของข้อมูลต่าง ๆ

2.2) คำถามให้เปรียบเทียบ เป็นการตั้งคำถามให้ผู้เรียนสามารถจำแนกความเหมือนหรือความแตกต่างของข้อมูลได้

2.3) คำถามให้วิเคราะห์ เป็นคำถามให้ผู้เรียนวิเคราะห์ แยกแยะปัญหา จัดหมวดหมู่ วิจารณ์แนวคิด หรือบอกความสัมพันธ์และเหตุผล

2.4) คำถามให้ยกตัวอย่าง เป็นการถามให้ผู้เรียนใช้ความสามารถในการคิด นำมา ยกตัวอย่าง

2.5) คำถามให้สรุป เป็นการใช้คำถามเมื่อจบบทเรียน เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนได้รับความรู้หรือมีความก้าวหน้าในการเรียนมากน้อยเพียงใด และเป็นการช่วยเน้นย้ำความรู้ที่ได้เรียนไปแล้ว ทำให้สามารถจดจำเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น

2.6) คำถามเพื่อให้ประเมินและเลือกทางเลือก เป็นการใช้คำถามที่ให้ผู้เรียนเปรียบเทียบหรือใช้วิจารณ์ฐานในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่หลากหลาย

2.7) คำถามให้ประยุกต์ เป็นการถามให้ผู้เรียนใช้พื้นฐานความรู้เดิมที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่หรือในชีวิตประจำวัน

2.8) คำถามให้สร้างหรือคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือผลิตผลใหม่ ๆ เป็นลักษณะการถามให้ผู้เรียนคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่นหรือที่มีอยู่แล้ว

การตั้งคำถามระดับสูงจะทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดระดับสูง และเป็นคนมีเหตุผล ผู้เรียนไม่เพียงแต่จดจำความรู้ ข้อเท็จจริงได้อย่างเดียวแต่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ และประเมินสิ่งที่ถามได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจสาระสำคัญของเรื่องราวที่เรียนได้อย่างถูกต้องและกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นหาข้อมูลมาตอบคำถามด้วยตนเอง

การตอบคำถามระดับสูง ผู้สอนต้องใช้เวลาผู้เรียนในการคิดหาคำตอบเป็นเวลามากกว่า การตอบคำถามระดับพื้นฐาน เพราะผู้เรียนต้องใช้เวลาในการคิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งและมี วิจารณ์ฐานในการตอบคำถาม ความผิดพลาดอย่างหนึ่งของการตั้งคำถามคือ การถามแล้วต้องการคำตอบในทันทีโดยไม่ให้ผู้เรียนในการคิดหาคำตอบ

สื่อและอุปกรณ์

- FLIP CHART “บทบาทผู้สอนงาน”
- เอกสารประกอบการเรียนรู้
- FLIP CHART “ผู้สอนงาน”
- FLIP CHART “ความสำเร็จ”

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรมแนะนำผู้สอนงานในดวงใจ
2. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเปิดเอกสารหน้า 2 และวิทยากรเปิด FLIP CHART “บทบาทผู้สอนงาน”
 3. วิทยากรเลือกตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมให้อธิบายรายละเอียดของแต่ละบทบาท ซึ่งวิทยากรคอยสรุปแต่ละบทบาทให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังอีกครั้งหนึ่ง
 4. วิทยากรอธิบาย FLIP CHART “ผู้สอนงาน”
 5. วิทยากรเปิด FLIP CHART “ความสำเร็จ” และถามผู้เข้ารับการอบรมว่า ตั้งแต่มารับตำแหน่งหัวหน้างาน นื่องๆ ภายในสาขาเคยลาออกหรือไม่ ถ้ามีเขาบอกกับทำหน้าที่ของเขาอย่างไรเกี่ยวกับสาเหตุการลาออก แล้วตัวผู้เข้ารับการอบรมคิดว่านื่องๆ ที่ลาออกจะบอกเหตุผลกับระดับหัวหน้า
 6. วิทยากรเฉลยเกี่ยวกับคำตอบที่ได้จากการลาออกของพนักงาน ทั้งระดับหัวหน้าและพนักงาน ให้ผู้เข้าฝึกอบรมทราบ
 7. วิทยากรสรุปเกี่ยวกับบทบาทของผู้สอนงานในฐานะผู้สนับสนุน
 8. กิจกรรมการเรียนรู้: เกมสัณนิเวศลิษฐ์ เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำทั้ง 3 ด้าน หลังจบกิจกรรมสอบถามผู้เข้าอบรมว่า ผู้นำใช้บทบาทใดมากที่สุดในการทำกิจกรรม แล้วบทบาทนั้นส่งผลให้การทำกิจกรรมเป็นอย่างไร
 9. วิทยากรสอบถามความเข้าใจของผู้เข้าอบรม ทบทวนเนื้อหาที่สำคัญ

การวัดและประเมินผล

1. แบบทดสอบท้ายบท

แผนการจัดการเรียนรู้

ระยะเวลา	กิจกรรมของ ผู้สอน	กิจกรรมของ ผู้เรียน	สื่อและอุปกรณ์	การวัดประเมินผล
วันที่ 1 13.00 – 16.00 180 นาที	1. กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรมแนะนำผู้สอนงานในดวงใจ 2. อธิบาย FLIP CHART “ผู้สอนงานในดวงใจ” 3. อภิปรายเรื่อง “ความสำเร็จ” 4. อภิปรายถึงสาเหตุที่พนักงานลาออก 5. สรุปอธิบายบทบาทของผู้สอน 6. กิจกรรมการเรียนรู้: เกมส้นิวเคลียร์ เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำทั้ง 3 ด้าน หลังจบกิจกรรม สอบถามผู้เข้าอบรมว่า ผู้นำใช้บทบาทใดมากที่สุดในการทำกิจกรรมแล้วบทบาทนั้นส่งผลให้การทำกิจกรรมเป็นอย่างไร	1. ผู้เรียนตอบคำถาม 2. ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. ทำแบบทดสอบท้ายบท	- FLIP CHART “บทบาทผู้สอนงาน” - เอกสารประกอบการเรียนรู้ - FLIP CHART “ผู้สอนงาน” - FLIP CHART “ความสำเร็จ”	1. แบบทดสอบท้ายบท

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

กิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน: กิจกรรมแนะนำผู้สอนงานในดวงใจ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนึกภาพของผู้สอนงานได้
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนึกขั้นตอน หรือวิธีการสอนของ ผู้สอนงาน ได้เด่นชัดมากขึ้น

เนื้อหา

- วิธีการแนะนำ ผู้สอนงานในดวงใจ มีดังนี้
 1. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแนะนำ ชื่อ-สกุล ชื่อเล่น ชื่อสาขา หน้าที่ความรับผิดชอบ
 2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแนะนำ ผู้สอนงานในดวงใจ ของตัวเองโดย
- แนะนำชื่อ ผู้สอนงานในดวงใจ
- บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม กับ ผู้สอนงานในดวงใจ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร เช่น พ่อ แม่ เพื่อน ครู คนรัก เป็นต้น
- เรื่องที่ ผู้สอนงานในดวงใจ สอนแล้วเราประทับใจซึ่งเรื่องที่สอนขอให้เป็นรูปธรรม สามารถนึกภาพและวิธีการสอนได้ชัดเจน เช่น สอนทำกับข้าว สอนขับรถยนต์ สอนให้ชงกาแฟ เป็นต้น
- การซักถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้สอนงานในดวงใจ ของเขา มีประเด็นหลักๆ ในการซักถาม ดังนี้

Co: มีความสนิทสนมกับ ผู้สอนงานในดวงใจ มากน้อยแค่ไหน สามารถปรึกษาปัญหาได้ทุกเรื่องหรือไม่ ผู้สอนงานในดวงใจ เคยเล่าประสบการณ์ในการทำงานให้ฟังหรือไม่เคยแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานหรือเปล่า

M: เมื่อสามารถทำงานได้ถูกต้องหรือดีแล้ว มีการชมให้กำลังใจ หรือให้รางวัลบ้างหรือไม่

T: มีวิธีการสอนหรือขั้นตอนการสอนอย่างไร

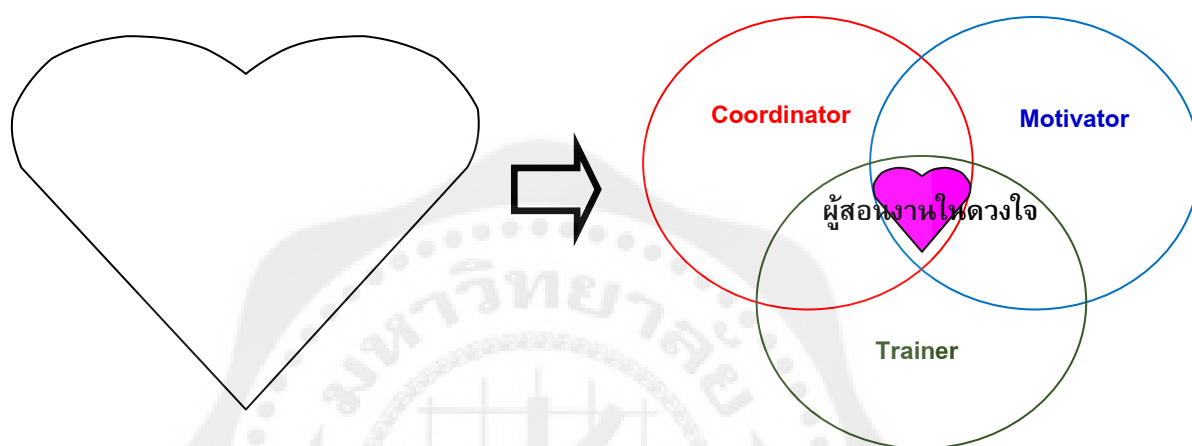
 - ระยะเวลาที่ ผู้สอนงานในดวงใจ สอนจนถึงปัจจุบันนี้ ผ่านมานานแค่ไหนแล้ว
 - ถ้าไม่มี ผู้สอนงานในดวงใจ ชีวิตจะแตกต่างจากปัจจุบันนี้อย่างไร

ขั้นตอนการสอน

- วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนึกถึง คนที่เคยสอนงานให้กับตนแล้ว ทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ หรือเรียกว่า ผู้สอนงานในดวงใจ ให้นึกถึงมา 1 คน
- วิทยากรสุ่มถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ผู้สอนงานในดวงใจ ของเขา โดยสุ่มถามประมาณ 3 – 4 คน ซึ่งในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเล่าเรื่องเกี่ยวกับ ผู้สอนงานในดวงใจ ของเขา

วิทยากรจะคอนเขียนสรุปประเด็นสำคัญให้ตรงกับบทบาทของผู้สอนงานในฐานะ Coordinator (Co) Motivator (M) และ Trainer (T)

- เมื่อหา ผู้สอนงานในดวงใจ ของผู้เข้ารับการอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว วิทยากรบอกให้ผู้เข้ารับการอบรมเก็บ ผู้สอนงานในดวงใจ เอาไว้ในใจตลอดการอบรม เพราะในการอบรมต่อไปจะมีขั้นตอนการสอนที่สอดคล้องกับวิธีการสอนของ ผู้สอนงานในดวงใจ ของบางคน โดยโยงผู้สอนงานในดวงใจเข้าสู่บทบาทผู้สอนงาน



สื่อและอุปกรณ์

- FLIP CHART “แนะนำผู้สอนงานในดวงใจ”
- FLIP CHART ที่ยังไม่ได้เขียน

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้: เกมส้นิวเคลียร์

ภารกิจ คือ การช่วยเหลือประเทศของเราให้ปลอดภัยจากรังสีของปฏิกรณ์นิวเคลียร์
ในขณะที่ต้องดูแลความปลอดภัยในชีวิตสมาชิกทุกคนในทีมด้วย

จะมีการระเบิดของเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์ที่โรงงานผลิตนิวเคลียร์ คุณและทีมของคุณมี
หน้าที่ต้องปกป้องประเทศของเราจากการระเบิดนี้ ในเวลาที่จำกัด

เพื่อเป็นการปกป้องเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์ (ในที่นี้ “เตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์” จะแทนด้วยลูก
เทนนิส) ไม่ให้เกิดการระเบิด โดยจะต้องนำเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์นี้ ไปอยู่ในฐานที่ปลอดภัย (ในที่นี้
“ฐานที่ปลอดภัย” จะแทนด้วยจาน) และต้องใช้เกราะป้องกันรังสี ป้องกันไม่ให้ปฏิกรณ์นิวเคลียร์
ออกมาจากเตา (ในที่นี้ “เกราะป้องกันรังสี” จะแทนด้วยแก้วน้ำ)

ในการปฏิบัติการภารกิจนี้ คุณจะได้อุปกรณ์ต่อไปนี้

- เชือก
- กรรไกร
- หนัวยาง 4 เส้น
- ผ้าปิดตา 4 ผืน

ข้อควรระวัง !!

เตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์, ฐานที่ปลอดภัย, และเกราะป้องกันรังสี เป็นสิ่งที่มีอันตรายมาก คุณ
ห้ามแตะต้อง หรือสัมผัส หรือเข้าไปใกล้เกินกว่า 1 เมตร คุณสามารถแตะต้องและสัมผัสได้เฉพาะ
อุปกรณ์ที่มอบให้ข้างต้นเท่านั้น นอกจากอุปกรณ์เหล่านี้แล้ว อย่างอื่น ไม่สามารถจะแตะต้องหรือ
สัมผัสโดน เตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์ (ลูกเทนนิส), ฐานที่ปลอดภัย (จาน), และเกราะป้องกันรังสี (แก้ว
น้ำ)

โซคร้าย เชือกและหนัวยางจะก่อให้เกิดรังสีที่อันตรายทำให้ตาบอด ดังนั้น คุณจะต้องใส่ที่
ปิดตาทุกครั้งที่จะจับเชือก เมื่อเชือกต้องเข้าไปในบริเวณโซนระเบิดภายใน 1 เมตร

คำถามท้ายบท

1. จงบอกบทบาทของผู้สอนงาน

.....

.....

2. จงบอกทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญของผู้สอนงานในฐานะที่เป็นผู้ประสานสัมพันธ์

.....

.....

3. จงบอกทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญในฐานะการมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดของผู้สอนงาน

.....

.....

4. จงบอกทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานในการแสดงบทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ

.....

.....

5. จงบอกทักษะการฟังของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์

.....

.....

6. จงบอกทักษะการตั้งคำถามของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์

.....

.....

7. ทักษะแรกของผู้สอนงานจำเป็นต้องปฏิบัติต่อผู้ถูกสอนงาน คือ ทักษะใด

.....

.....

8. จงบอกทักษะของผู้สอนงาน ในฐานะที่ผู้สอนงานมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอด

.....

.....

9. จงบอกกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

10. องค์ประกอบของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

.....

.....

องค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญ

การสอนงานเป็นการให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน แก่พนักงาน ซึ่งการสอนงานช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความมั่นใจก่อนที่จะทำงานด้วยตัวเอง รู้สึกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ผู้รับการอบรมเข้าใจองค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

องค์ประกอบในการสอนงาน ประกอบด้วย

1. คุณค่าของการสอนงาน

เหตุการณ์ที่จำเป็นจะต้องมีการสอนงานมีดังนี้: 1) เมื่อมีพนักงานใหม่ 2) เมื่อมีสินค้าหรือเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาในสาขา 3) เมื่อพนักงานได้รับตำแหน่งหรือหน้าที่ใหม่ 4) เมื่อพนักงานไม่ทราบว่าจะทำงานให้ได้ตามมาตรฐานบริษัท ซึ่งคุณอาจจะถูกขอให้สอนงานพนักงานเพราะเหตุผลเหล่านี้ นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องจับตามผลงานของพนักงานทุกคนและดูว่ามีความต้องการสอนงานเรื่องใดบ้าง หลายสิ่งหลายอย่างอาจเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานไม่ได้รับการสอนงานให้ทำงานอย่างถูกต้อง ผู้จัดการและพนักงานอาจจะเกิดความหงุดหงิดเพราะพนักงานทำงานไม่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมออาจจะต้องสาธิตให้ดูอีกครั้งหนึ่งซึ่งหมายถึงการเสียเวลาและเงิน พนักงานจะหงุดหงิดและเสียหน้าที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องถ้าผู้จัดการไม่พอใจพนักงานก็จะเป็นไม่มีความสุขไปด้วย ลูกค้าไม่รู้เท่าไรรจะได้รับสินค้าที่ไม่ถูกต้องและบริการที่ไม่ดีซึ่งหมายความว่าลูกค้าอาจจะไม่พอใจ

2. การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพนักงานได้รับการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ: 1) ผู้จัดการก็จะประหยัดเวลา 2) พนักงานจะรู้สึกดีขึ้นเกี่ยวกับตัวเองและงานที่ทำ 3) ลูกค้าได้รับสินค้าและการบริการที่ดีกว่า ซึ่งเป็น การแสดงให้เห็นคุณค่าของการสอนงานแล้วการสอนงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้: 1) ปรับปรุง ความพึงพอใจของลูกค้า 2) บำรุงขวัญกำลังใจของพนักงาน 3) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน 4) เพิ่มความมีประสิทธิภาพ 5) ลดการสูญเสียของสินค้า (Waste) 6) เพิ่มทำให้มียอดขายและกำไรมากขึ้น

เมื่อสาขาย่างมากมาย และดูเหมือนว่าในแต่ละวันมีเวลาไม่พอ อาจจะทำให้มีการเลื่อนหรือ ทำการสอนงานแบบคร่าว ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นการสื่อความหมายให้พนักงานคิดว่าการสอนงานนั้น

เป็นการรบกวนการทำงาน ไม่มีความสำคัญ และไม่คุ้มค่า ซึ่งจะเป็นการส่งผลไม่ดีในระยะยาวทั้งต่อผู้จัดการสาขา, หัวหน้างาน, สาขา, และทีมพนักงานสาขา

3. ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพ

โปรแกรมการสอนงานทุกๆ โปรแกรมจะดีก็เพราะได้ “ผู้สอนงานที่ดี” การจัดให้มีบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้สอนงานจะช่วยทำให้มีการสอนงานขึ้นและเป็นการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้: 1) แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และกระตือรือร้นในเรื่องนั้นๆ 2) แสดงความเอาใจใส่ 3) ปฏิบัติต่อผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนด้วยความเคารพ 4) มีความอดทนในการสอน 5) เห็นคุณค่าของความสำเร็จของคุณและให้กำลังใจเมื่อยังไม่สำเร็จ 6) เชื่อในความสามารถที่จะเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน 7) คาดหวังความเป็นเลิศทั้งจากตัวผู้สอนงานเองและจากพนักงานหรือผู้ถูกสอนงาน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้สอนงานที่ดี แต่ผู้สอนงานที่ดีก็ยังต้องลงมือทำจริงเพื่อปรับปรุงคุณภาพของประสบการณ์ในการสอนงานของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน

สิ่งที่ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด:

1) เตรียมตัวสำหรับการสอนงาน

จัดตารางการสอนงานในตอนที่ไม่ได้ทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เพื่อที่จะได้มีเวลาให้กับผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน อย่าลืมเตรียมบริเวณที่จะทำการสอนงาน รวมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมที่จะใช้งานได้

2) บอกความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของการสอนงานอย่างชัดเจน

ผู้ถูกสอนงานหรือผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อตัวพวกเขาว่าจะทำงานอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยชัดเจน ให้สื่อสารวัตถุประสงค์ของการสอนงาน และความคาดหวังในการทำงานแต่ละขั้นตอนที่จะเรียนรู้

3) ทำการสอนงานตามระดับการเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน

ทำการสอนงานในระดับที่ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนสามารถที่จะเข้าใจและเรียนรู้รายละเอียดได้ ทางหนึ่งที่จะแสดงความเคารพต่อผู้ที่คุณกำลังทำการสอนงาน คือการยอมรับประสบการณ์ หรือการสอนงานที่ผู้เรียนได้ผ่านมาแล้ว เพื่อแสดงว่าคุณยอมรับในความรู้ที่เขามีอยู่แล้ว มันช่วยให้ผู้เรียนสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการสอนงานและกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการสอนงาน

4. อธิบาย “เหตุผล” ของสิ่งที่คุณทำการสอนงาน

“ทำไมถึงต้องทำอย่างนี้?” “ทำไมมันจึงมีความสำคัญ?” คำถามเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนมีเมื่อเริ่มเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ การให้ “เหตุผล” ของขั้นตอนหรือวิธีการแสดงให้ผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียนเห็นว่าคุณต้องการให้พวกเขาเข้าใจสาเหตุของการที่จะต้องทำงานในวิธีที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มแนวโน้มที่พวกเขาจะทำงานได้อย่างถูกต้องในอนาคต

5. กระตุ้นการถามคำถาม

การเรียนรู้เกี่ยวกับงานใหม่นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายผู้สอนงานเป็นผู้ที่มีความรู้ในสิ่งที่ผู้เข้ารับการสอนงานต้องเรียนรู้ ซึ่งมันอาจจะทำให้ผู้เข้ารับการสอนงานเกิดความกลัวได้ ฉะนั้นผู้สอนงานจะต้อง: สร้างบรรยากาศที่ผู้เข้ารับการสอนงานรู้สึกสบายที่จะถามคำถามและแสดงความสงสัย คอยดูการแสดงออกหรือกิริยาที่บ่งบอกความสับสนหรือกลัว กระตุ้นให้มีการถามคำถามตลอดขั้นตอนการสอนงาน

6. ให้เวลาอย่างเพียงพอสำหรับผู้เข้ารับการสอนงานได้ฝึกฝน

กระตุ้นให้มีการฝึกฝนให้เพียงพอเพื่อที่จะได้ชำนาญในทักษะและสร้างความมั่นใจ การฝึกฝนและฝึกทำจริงในช่วงที่ไม่ใช่ช่วงการขายดีจะทำให้สามารถทำได้ตามมาตรฐานในช่วงการขายดี (Peak Time)

7. ให้ Feedback ในเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์ตลอดการสอนงาน

คนส่วนใหญ่ที่เรียนรู้ในงานใหม่ๆ จะไม่ค่อยมั่นใจในตัวเอง พวกเขาต้องการที่จะประสบความสำเร็จและทำงานได้ดี แต่พวกเขาต้องทราบดีว่าตัวเองทำงานเป็นอย่างไร ผู้สอนงานต้องให้ feedback ทั้งเมื่อทำงานไม่ถูกและเมื่อทำงานได้ดี อีกทั้งยังต้องมีความอดทน และใจกว้างที่ดี สัญญาณเพียงนิดเดียวที่บ่งชี้ความไม่อดทน การประชดประชัน หรือการต่อว่าต่อหว่านคนอื่นของผู้สอนงาน ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการสอนงานหรือผู้เรียนรู้สึกอายได้

กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การเตรียมการ (Prepare) ได้แก่ การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการการสอนงาน เพื่อจัดเตรียมอุปกรณ์ เนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น เตรียมความพร้อมโดยการทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่ต้องสอน และกำหนดวิธี กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การจัดเตรียมสถานที่ เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์เตรียมการสอน และการเตรียมความพร้อมของตัวผู้สอนและผู้เรียน

2. ด้านเนื้อหาและการเรียนรู้ (Tell and Show) ได้แก่ การอธิบายเนื้อหา รวมถึงแสดงวิธีการทำงานทีละขั้นตอน รวมถึงการสอบถามถึงความเข้าใจของผู้เรียนอย่างละเอียดรอบคอบ การให้ผู้เรียนได้สอบถามหากมีข้อสงสัย การสาธิตให้ดูซ้ำ หรือให้ผู้เรียนอธิบายวิธีการทำอย่างละเอียดเป็นขั้นตอนก่อนการฝึกปฏิบัติ

3. การฝึกปฏิบัติ (Practice) ได้แก่ การให้ผู้เรียนได้ทดลองทำงานโดยให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้สาธิตให้ดู และผู้สอนจะคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และควบคุมการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

4. การประเมินผล (Test) ได้แก่ การประเมินผลขั้นตอนการทำงานหลังจากที่ผู้เรียนได้มีการฝึกปฏิบัติจนสามารถทำงานได้แล้ว โดยให้ผู้สอนประเมินทุกขั้นตอน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และแจ้งผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียน

วิธีการเรียนรู้ของบุคคล

คนเราจะเรียนรู้ในวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งก็ไม่ใช่สิ่งที่แปลก เพราะทุกๆ คนนั้นก็ก็มีลักษณะที่แตกต่างกันไป มีข้อดีข้อด้อยที่ไม่เหมือนกัน พื้นเพ บุคลิก และทักษะในการสื่อสารก็ต่างกัน ให้ลองคิดถึงความแตกต่างในหมู่พนักงานของคุณ เช่น:

20% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ฟัง อย่างเดียว

30% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ดู อย่างเดียว

50% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ การลงมือฝึกจริงๆ อย่างเดียว

แม้แต่คนที่สามารถเรียนรู้ได้ดีเพียงแค่ได้ฟังหรือได้ดูก็อาจจะต้องการเทคนิคหลายๆ อย่างรวมกัน เมื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่มีรายละเอียดหรือซับซ้อนเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลที่คุณสอนงานนั้นสามารถเรียนรู้งานได้นั้น คุณจะต้องใช้ทั้งการสอนโดยการพูด การสาธิต และการฝึกฝนจริง คนส่วนใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดโดยการใช้วิธีหลายๆ อย่างรวมกัน ซึ่งรวมทั้งการเปิดโอกาสให้ถามคำถาม สิ่งสำคัญก็คือการหาว่าวิธีไหนที่ดีที่สุดในการสอนงานพนักงานแต่ละคน

วางแผนสำหรับการสอนงาน

การวางแผนเกี่ยวกับเวลาในการสอนงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะมันจะทำให้คุณทราบว่า คุณจะสอนอะไร และสามารถเตรียมตัวได้ แต่การสอนงานหลายๆ ครั้งก็ยังเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เช่นมีคนโทรมาลาป่วยและก็ไม่มีใครมาทำแทน หรือมีการใช้ขั้นตอนใหม่ๆ หรือคุณอาจจะไม่มีวัสดุอุปกรณ์ที่จะทำการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนในการสอนงานนั้นจะช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าว

ในการวางแผนการสอนงาน ให้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้:

อะไร : จะฝึกการทำงานอะไร? อะไรที่พนักงานควรจะต้องรู้ก่อนที่จะเรียนรู้การทำงาน?

เมื่อใด : จะทำการสอนงานเมื่อใด? สามารถทำการสอนงานในช่วงขาขึ้น (Peak Time) ได้หรือไม่?

ที่ไหน: จะทำการสอนงานที่ไหน? สถานที่ทำงานที่จะใช้ฝึกนั้นจะว่างหรือไม่? ต้องการความเป็นส่วนตัวหรือไม่? จะมีอะไรอย่างอื่นเกิดขึ้นในบริเวณนั้นตอนที่你会ทำการสอนงานหรือไม่?

นานเท่าใด: การสอนงานใช้เวลานานเท่าใด? คุณจะมีเวลาให้พนักงานนานขนาดนั้นหรือไม่? พนักงานจะมีเวลาในการฝึกฝนนานพอหรือไม่?

วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น: คุณจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อะไรหรือไม่?

ต้องใช้ใครอีก: จะให้ใครมาทำงานแทนพนักงานที่มาสอนงาน? คนที่มาแทนนี้มีทักษะที่จะมาทำและเป็นตัวอย่างที่ดีหรือไม่?

ขั้นตอนอื่นๆสำหรับผู้จัดการ: ขั้นตอนเพิ่มเติมที่จำเป็นในการวางแผนการสอนงานผู้จัดการมีอะไรบ้าง?

ติดตามผล: คุณควรติดตามผลบ่อยแค่ไหน? พนักงานหรือผู้จัดการมีประสบการณ์การสอนงานที่ดีหรือไม่? พวกเขาต้องการคำแนะนำหรือการแสดงความชื่นชมอื่นๆ หรือไม่?

สื่อและอุปกรณ์

1. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: คุณค่าของการฝึกอบรม
2. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: การวางแผนการฝึกอบรม
3. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: องค์ประกอบในการสอนงาน
4. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: กระบวนการสอนงาน
5. กระดาษฟลิปชาร์ต

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
2. วิทยากรแจกใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ – กิจกรรมการเรียนรู้ เรื่อง คุณค่าของการฝึกอบรม, การวางแผนการฝึกอบรม, องค์ประกอบในการสอนงาน และกระบวนการสอนงาน ให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมตามใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล จากนั้นให้รวมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน นำเสนอความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม

การประเมินผล

1. แบบทดสอบท้ายบท

แผนการจัดการเรียนรู้

ระยะเวลา	กิจกรรมของ ผู้สอน	กิจกรรมของ ผู้เรียน	สื่อและอุปกรณ์	การวัดประเมินผล
วันที่ 2 09.00 – 16.00 360 นาที	1. บรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ 2. แจกใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ – กิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมตามใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล จากนั้นให้รวมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน นำเสนอความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม	1. ผู้เรียนตอบคำถาม 2. ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. ฝึกปฏิบัติ การวางแผนการฝึกอบรม, องค์ประกอบในการสอนงาน, กระบวนการสอนงาน 4. ทำแบบทดสอบท้ายบท	1. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้-กิจกรรมการเรียนรู้: คุณค่าของการฝึกอบรม 2. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้-กิจกรรมการเรียนรู้: การวางแผนการฝึกอบรม 3. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้-กิจกรรมการเรียนรู้: องค์ประกอบในการสอนงาน 4. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้-กิจกรรมการเรียนรู้: กระบวนการสอนงาน 5. กระดาษฟลิปชาร์ต	1. แบบทดสอบท้ายบท

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: คุณค่าของการฝึกอบรม

คำชี้แจง : อ่าน กรณีศึกษาต่อไปนี้ จากนั้น ระบุ ว่ากรณีศึกษาแต่ละกรณีมีผลกระทบต่อรายการในตารางที่ตามมาอย่างไรบ้าง

กรณีศึกษาที่ 1

ในระหว่างช่วงเร่งด่วน พนักงานใหม่ถูกขอให้เติมสินค้าซึ่งอยู่บนชั้นสูงสุดของชั้นวางสินค้านั้น จากการทำงานที่ไม่ชำนาญดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานทำสินค้าหล่นจากชั้นจนถูกพนักงานจนเกิดความบาดเจ็บและเสียหาย

กรณีศึกษาที่ 2

หัวหน้างาน ทำการสอนงานพนักงานใหม่ เกี่ยวกับการจัดเรียงสินค้าอาหารสด ซึ่งทั้งหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานผ่านการฝึกฝนเพียงพอแล้ว และสามารถทำงานด้วยตัวเองได้แล้ว หลังจากเลิกกะ พนักงานคนอื่นๆ แสดงความยินดีกับพนักงานใหม่ที่สามารถทำงานได้ดี

กรณีศึกษาที่ 3

ในระหว่างกะที่ยู่กะหนึ่ง พนักงานใหม่กลุ่มที่ 1 กำลังทำการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องคิดเงิน ทำให้มีพนักงานใหม่บางคนถูกทิ้งให้รับชำระค่าสินค้าโดยใช้บัตรเครดิตจากลูกค้าตามลำพัง พนักงานไม่ทราบวิธีการรับชำระค่าสินค้าโดยวิธีดังกล่าว เธอจึงไปแจ้งกับหัวหน้าแผนกมาช่วยซึ่งหัวหน้าแผนกท่านนั้นก็กำลังบริการลูกค้าท่านอื่นอยู่

ผลกระทบต่องานต่อไปนี้

	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
ประสิทธิผล (Productivity)			
ขวัญกำลังใจของทีม			
ลดอัตราการลาออก ของพนักงาน (turnover)			
ความพึงพอใจของ ลูกค้า			
ความปลอดภัยของ พนักงาน			
ลดการสูญเสียของ สินค้า (Waste)			
ยอดขายและกำไร			
พนักงานใหม่			

แนวทางการตอบ

ผลกระทบต่องต่อไปนี้

	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
ประสิทธิผล (Productivity)	เมื่อ พนักงาน ได้รับบาดเจ็บ ก็เท่ากับเป็นการลดจำนวน พนักงานและทำให้เกิด ปัญหาทางด้านประสิทธิผล ของการทำงาน	ประสิทธิผลจะสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานใหม่มี ความสามารถ และได้รับการ ฝึกฝน นั้นสามารถ ทำงานได้	การขาดการฝึกฝนซึ่ง นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ไม่ ดี
ขวัญกำลังใจของ ทีม	ถ้า พนักงาน 1 คนได้รับ บาดเจ็บ พนักงาน คนอื่น ๆ อาจจะรู้สึกไม่ปลอดภัยและ กระทบต่อขวัญกำลังใจ	ประสิทธิผลที่ดีมักจะสร้าง ขวัญกำลังใจให้ทีม และ เป็นการสร้างบรรยากาศ ที่ดีในร้าน	ขวัญกำลังใจจะลดลง เพราะ พนักงาน ใหม่ไม่ สามารถที่จะรับชำระค่า สินค้าได้ ทำให้พนักงาน คนอื่นต้องทำงานหนักขึ้น
ลดอัตราการ ลาออกของ พนักงาน (turnover)	พนักงาน อาจจะลาออกถ้า รู้สึกว่าทำงานใน สภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย	ขวัญกำลังใจที่ดีของ พนักงาน มักจะทำให้ อยากทำงานกับสาขา ต่อไป	Turnover จะเพิ่มขึ้น เพราะ พนักงาน ใหม่ไม่ สามารถทำงานได้ และ พนักงาน คนอื่นต้อง ทำงานหนักขึ้นและรู้สึก ว่าไม่มีคุณค่า
ความพึงพอใจ ของลูกค้า	การบาดเจ็บของ พนักงาน จะทำให้เกิดการติดขัดใน บริเวณที่ทำงาน ซึ่งอาจจะ กระทบต่อการให้บริการ ลูกค้า	ทีมงานที่มีประสิทธิผล และแรงจูงใจที่ดีมักจะ สามารถให้บริการที่ยอด เยี่ยม	ความพึงพอใจของลูกค้า จะได้รับผลกระทบเมื่อรับ ชำระค่าสินค้าได้อย่าง ถูกต้อง
ความปลอดภัย ของพนักงาน	ความปลอดภัยของ พนักงาน จะลดลงเมื่อ พนักงาน ไม่ได้ รับการฝึกอบรมที่ดีเกี่ยวกับ ความปลอดภัย	พนักงาน ที่ผ่านการ ฝึกฝนอย่างดีมักจะไม ค่อยมีอุบัติเหตุ	ถึงแม้จะไม่เกิดปัญหา เรื่องความปลอดภัยอย่าง ชัดแจ้ง แต่ พนักงาน ไม่ ควรทิ้งเครื่องแคชเชียร์ เพื่อไปขอความช่วยเหลือ จากพนักงานท่านอื่น

ผลกระทบต่องบต่อไป

	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
ลดการสูญเสียของ สินค้า (Waste)	หากสินค้าชำรุดสินค้านั้นจะ ใช้ไม่ได้และต้องทิ้งหรือ ทำลายสินค้านั้นในเพื่อ หลีกเลี่ยงการปนเปื้อน	ทีมงานที่ได้รับการฝึกฝน อย่างเหมาะสมมักจะไม ค่อยมีของเสีย	ถ้ารับชำระค่าสินค้า ผิดพลาดเนื่องจากขาด การฝึกอบรมที่ดีจะถือว่า เป็นการทำให้บริษัท เสียหายได้
ยอดขายและกำไร	ค่าใช้จ่ายในการรักษา พนักงาน จะกระทบต่อผล กำไร การตัดสินใจในบริเวณที่ ทำงานทำให้ประสิทธิภาพ น้อยลงซึ่งจะส่งผลต่อ ยอดขายและกำไร อีกทั้ง turnover ที่อาจจะเกิดขึ้นก็ จะส่งผลต่อกำไร	การฝึกอบรมที่ดีมักจะ เพิ่มประสิทธิภาพ และ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ยอดขายและ กำไรเพิ่มขึ้น	ถ้าลูกค้าได้ออเดอร์ที่ไม่ ถูกต้อง หรือรอาน เกินไป ก็อาจจะไม่ กลับมาใช้บริการอีก ซึ่ง จะส่งผลเสียต่อยอดขาย และกำไร
พนักงานใหม่	ทำให้ พนักงาน ใหม่ รู้สึกไม่ ปลอดภัย; พนักงาน ใหม่ อาจจะลาออก	พนักงาน ใหม่รู้สึกว่ามี คุณค่าและจะประสบ ความสำเร็จ	พนักงาน ใหม่รู้สึก ลำบากใจ เนื่องจากการ ฝึกอบรมที่ไม่ดี (ไม่มีเวลา พอสำหรับการฝึกฝน)

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: วางแผนการฝึกอบรม

คำชี้แจง: อ่าน กรณีศึกษาต่อไปนี้ จากนั้น วางแผน การสอนงานที่เหมาะสม แล้ว ตอบคำถาม

กรณีศึกษา

พนักงานใหม่เพิ่งมาถึงเป็นวันแรกและพร้อมที่จะฝึกเป็นแคชเชียร์

1. คุณจะทำการสอนงานอะไร (ใส่ลำดับขั้นตอน)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จะทำการสอนงานเมื่อใด?

.....

3. จะทำการสอนงานที่ไหน?

.....

4. จะใช้เวลาในการสอนงานนานแค่ไหน?

.....

5. จะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนนานแค่ไหน?

.....

6. ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์และเอกสารอะไรบ้าง?

.....

.....

.....

7. ต้องใช้ใครอีก?

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: องค์ประกอบในการสอนงาน

ชี้แจง: ทำ ตารางต่อไปนี้ โดยระบุว่ารายการที่อยู่ในตารางนั้น ได้ใช้ในการสอนงาน ครั่งล่าสุดที่คุณเข้าร่วมในฐานะผู้เข้ารับการสอนงานหรือไม่ เขียนอธิบายเกี่ยวกับโปรแกรมที่ควรจะทำ ในกรณีที่ไม่มีการใช้องค์ประกอบในการสอนงานที่มีอยู่ในตาราง

ขั้นตอนที่ 1: เตรียมตัว

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
ก่อนที่การสอนงานจะเริ่มขึ้น คุณทราบว่าจะได้เรียนรู้เรื่องอะไรและระยะเวลาในการสอนงานจะใช้เวลาเท่าใด	☐	☐	
สถานที่ทำงานนั้นพร้อม เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เตรียมไว้ก่อนการสอนงานจะเริ่มขึ้น	☐	☐	
คุณรู้สึกสบายๆ ก่อนเริ่มการสอนงาน และบรรยากาศในการสอนงานนั้นไม่กดดันและไม่เครียด	☐	☐	
ผู้สอนงาน เริ่มการสอนงานในแต่ละช่วงโดยการบอกคุณเกี่ยวกับสิ่งที่คุณจะต้องเรียนรู้	☐	☐	
ผู้สอนงาน มีวิธีที่มีประสิทธิภาพในการประเมินการเรียนรู้ของคุณหรือไม่	☐	☐	

ขั้นตอนที่ 2: เนื้อหาและการเรียนรู้

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
ผู้สอนงาน อธิบายงานแต่ละอย่างก่อนที่จะสาธิต	☐	☐	
ผู้สอนงาน ถามคำถามและกระตุ้นให้คุณถามคำถาม	☐	☐	
มีการจัดกิจกรรมแต่ละอย่างอย่างดี	☐	☐	
คุณได้รับการสอนงานที่ชัดเจน	☐	☐	
การสอนงานนั้นอยู่ในความสนใจของคุณ แต่ยังมีสิ่งที่คุณสอนงาน สามารถทำอะไรเพิ่มเติมขึ้นอีก ที่จะทำให้น่าสนใจยิ่งขึ้น	☐	☐	
คุณสามารถมองออกว่า ผู้สอนงาน วางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสบการณ์ในการสอนงาน	☐	☐	

ขั้นตอนที่ 3: การฝึกปฏิบัติ

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
ผู้สอนงาน ให้คุณทำงานนั้น ๆ ให้ดู	☐	☐	
ถ้าคุณทำผิดพลาด ผู้สอนงาน จะบอกว่าทำอะไรผิดทันที จากนั้น ผู้สอนงาน อธิบายอย่างไร เกี่ยวกับสิ่งที่ผิดพลาดและอธิบายวิธีที่ถูกต้องอย่างใจเย็น	☐	☐	
ถ้ามีความผิดพลาดในตอนที่คุณแสดงวิธีทำงาน ผู้สอนงาน จะสาธิตวิธีที่ถูกต้องและให้คุณทำตามวิธีที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง	☐	☐	
ผู้สอนงาน ให้ feedback ที่ดีเวลาที่คุณทำงานได้ถูกต้อง	☐	☐	
ผู้สอนงาน ใช้กระบวนการถามคำถามเพื่อตรวจสอบว่าคุณทราบเหตุผลที่การทำงานต้องทำตามขั้นตอนของมันหรือไม่	☐	☐	
คุณได้ทำการฝึกฝนสิ่งที่คุณเรียนรู้โดยที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริการลูกค้า	☐	☐	

ขั้นตอนที่ 3: การฝึกปฏิบัติ (ต่อ)

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
ผู้สอนงาน กระตุ้นให้คุณถามคำถามหลังจากการสอนงานเสร็จสิ้น	☐	☐	
คุณทราบว่าต้องไปพบใครถ้าต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติม ถ้าจำเป็น	☐	☐	

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
ผู้สอนงาน ทำการประเมินผลเพื่อติดตามผล	☐	☐	
ผู้สอนงาน/ผู้จัดการ ทำการสังเกตการณ์เพื่อประเมินผลในการทำงานของคุณ	☐	☐	
คุณได้รับกำลังใจเมื่อการสังเกตการณ์พบว่า คุณทำงานได้ถูกต้อง	☐	☐	
ขั้นตอนการประเมินผลเป็นการเปิดโอกาสให้ คุณได้แสดงสิ่งที่คุณเรียนรู้	☐	☐	
การประเมินผลสำหรับการสอนงานนั้นทำใน ระยะเวลาที่ไม่ทิ้งห่างเกินไป	☐	☐	
คุณรู้สึก “ดี” กับการสอนงาน	☐	☐	

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล (ต่อ)

องค์ประกอบในการสอนงาน	เกิดขึ้น?		ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าไม่ได้ใช้
	ใช่	ไม่ใช่	
การสอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่คุณจะต้องทำทันทีที่จบการสอนงาน	☐	☐	
การสอนงานที่มากกว่านี้หรือแตกต่างไปจากนี้จะทำให้การสอนงานนี้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้	☐	☐	

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: กระบวนการสอนงาน

ชี้แจง: ตอบคำถามลงตารางต่อไปนี้

คำถาม	Notes
ทำไมขั้นตอนการเตรียมตัวจึงมีความสำคัญ?	
คุณสามารถสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าจะมีการเตรียมตัวก่อนการสอนงาน?	
ในระหว่างแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้ คุณสมบัติของ ผู้สอนงาน ที่ดีข้อใดที่สำคัญที่สุด? ทำไม? 1 การเตรียมการ	
2 เนื้อหาและการเรียนรู้	
3 การฝึกปฏิบัติ	
4 การประเมินผล	

คำถาม	Notes
เอกสาร/เครื่องมือที่ใช้ในสาขาของคุณสำหรับแต่ละขั้นตอน? 1 เตรียมตัว	
2 เนื้อหาและการเรียนรู้	
3 การฝึกปฏิบัติ	
4 การประเมินผล	
การแสดงความชื่นชมหรือการให้ Feedback ที่ดี ๆ มีผลต่อผู้เข้ารับการสอนงานอย่างไร?	
บทบาทของผู้จัดการสาขา ในการสอนงานคืออะไร?	
บทบาทของหัวหน้างาน ในการสอนงานคืออะไร?	

คำถามท้ายบท

1.อธิบายการให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์

.....

.....

2. จงอธิบายคุณลักษณะที่ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

.....

.....

3. การเรียนรู้ของมนุษย์ ประกอบด้วย

.....

.....

4. จงอธิบายขั้นตอนการวางแผนการสอน

.....

.....

5. จงอธิบายขั้นตอนการเตรียมการ (Prepare) ของกระบวนการสอนงาน

.....

.....

6. จงอธิบายขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ของกระบวนการสอนงาน

.....

.....

7. จงบอกประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่ตัวพนักงานหรือผู้ถูกสอนงาน

.....

.....

8. จงบอกประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่หัวหน้างานหรือผู้จัดการ

.....

.....

9. จงบอกประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่องค์กรหรือสาขา

.....

.....

10. จงบอกเหตุผลว่าทำไมจึงต้องมีการสอนงาน

.....

.....

บทที่ 4

ฝึกปฏิบัติการสอนงาน

สาระสำคัญ

การฝึกปฏิบัติการสอนงาน คือการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองทำการสอนงานโดยให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอน และแบบแผนที่ได้วางไว้ โดยวิทยากรจะคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำอย่างใกล้ชิด

จุดประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อฝึกปฏิบัติการสอนงาน

เนื้อหา

ให้ผู้เข้ารับการอบรมเตรียมเนื้อหาที่ตนเองถนัดสำหรับการฝึกปฏิบัติการสอนงาน

สื่อและอุปกรณ์

1. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: การเตรียมการสอนงาน
2. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์
3. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: แบบบันทึกระหว่างการสอนงาน
4. ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ - กิจกรรมการเรียนรู้: การวางแผนและการทำงานฝึก

ปฏิบัติการสอนงาน

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรอธิบายการใช้ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ให้กับผู้เข้ารับการอบรม
2. ผู้เข้ารับการอบรมเตรียมเนื้อหาสำหรับการสอนงานตามใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
3. ผู้เข้าอบรมทดลองสอนงานตามเนื้อหาที่ได้เตรียมมา

การประเมินผล

แบบประเมินผลการฝึกปฏิบัติการสอนงาน

แผนการจัดการเรียนรู้

ระยะเวลา	กิจกรรมของ ผู้สอน	กิจกรรมของ ผู้เรียน	สื่อและอุปกรณ์	การวัดประเมินผล
วันที่ 3 09.00 – 12.00 180 นาที	1. ทบทวนอธิบาย การใช้ใบกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้กับผู้เข้ารับการ อบรม	1. ผู้เข้ารับการ อบรมเตรียม เนื้อหาสำหรับการ สอนงานตามใบ กิจกรรมส่งเสริม การเรียนรู้ 2. ผู้เข้าอบรมฝึก ปฏิบัติการสอน งานตามเนื้อหาที่ ได้เตรียมมา 3. ทำแบบทดสอบ Post Test	ใบกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ 1. การเตรียมการ สอนงาน 2. การเตรียม เครื่องมือและ อุปกรณ์ 3. แบบบันทึก ระหว่างการสอน งาน 4. การวางแผนและ การทำงานฝึก	1. แบบประเมินผล การฝึกปฏิบัติการ สอนงาน 2. Post Test

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: การเตรียมการสอนงาน

ชี้แจง: ทำตารางต่อไปนี้สำหรับการเตรียมการสอนงาน ให้รวมสิ่งที่ต้องทำหลายๆ อย่าง

เรื่อง การรับชำระค่าสินค้า

ขั้นตอน การสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ที่คุณ จะใช้	คุณจะทำและทำ อะไรในขั้นตอนนี้	วิธีที่คุณจะใช้ รูปแบบการสอน งานที่หลากหลาย	คุณสมบัติและวิธีการ ของ ผู้สอนงาน ที่ดีที่ สำคัญในขั้นตอนนี้
ตัวอย่าง: เนื้อหาและการ เรียนรู้	เครื่องช่วยในการ ทำงาน วิดีโอ	แสดงให้เห็น เครื่องมือในการ ทำงาน	อธิบายแต่ละ ขั้นตอนในระหว่าง การสาธิต	แสดงให้เห็นว่ามี ความรู้และ กระตือรือร้น
การเตรียมตัว				

ขั้นตอน การสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ที่คุณ จะใช้	คุณจะทำและทำ อะไรในขั้นตอนนี้	วิธีที่คุณจะใช้ รูปแบบการสอน งานที่หลากหลาย	คุณสมบัติและวิธีการ ของ ผู้สอนงาน ที่ดีที่ สำคัญในขั้นตอนนี้
เนื้อหาสาระการ เรียนรู้				

ขั้นตอน การสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ที่คุณ จะใช้	คุณจะทำและทำ อะไรในขั้นตอนนี้	วิธีที่คุณจะใช้ รูปแบบการสอน งานที่หลากหลาย	คุณสมบัติและวิธีการ ของ ผู้สอนงาน ที่ดีที่ สำคัญในขั้นตอนนี้
การฝึกปฏิบัติ				

ขั้นตอน การสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ที่คุณ จะใช้	คุณจะทำและทำ อะไรในขั้นตอนนี้	วิธีที่คุณจะใช้ รูปแบบการสอน งานที่หลากหลาย	คุณสมบัติและวิธีการ ของ ผู้สอนงาน ที่ดีที่ สำคัญในขั้นตอนนี้
การประเมินผล				

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์

ชี้แจง: ทำตาราง ต่อไปนี้เพื่อระบุเครื่องมือและเอกสารในการสอนงานที่ใช้ในสาขาของคุณ

[illegible]

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
กิจกรรมการเรียนรู้: แบบบันทึกระหว่างการสอนงาน

ชี้แจง: ทำตารางต่อไปนี้ระหว่างการสอนงาน

ผู้สอนของคุณจะมั่นใจได้ อย่างไรว่า พนักงานมีเวลา ในการฝึกฝนอย่าง เพียงพอ?				
ขั้นตอน การสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้	ฝึกเสร็จเมื่อ	ในการฝึกฝนอย่าง เพียงพอ?	สิ่งที่ดำเนินไปได้ดี
การเตรียมตัว				
เนื้อหาและการ เรียนรู้				
การฝึกปฏิบัติ				
การประเมินผล				

ใบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

กิจกรรมการเรียนรู้: การวางแผนและการทำงานฝึกปฏิบัติการสอนงาน

ชี้แจง: วางแผนการสอนงานสำหรับพนักงานในแผนกของท่านโดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์อุปสรรค

อุปสรรค	สิ่งที่ทำเพื่อแก้ไข

2. การทำการสอนงาน

ขั้นตอนการสอนงาน	วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้	ฝึกเสร็จเมื่อ	คุณจะมีใจได้อย่างไรว่าพนักงาน มีเวลาในการฝึกฝนอย่างเพียงพอ?	สิ่งที่ดำเนินไปได้ดี
การเตรียมตัว				
เนื้อหาและการเรียนรู้				
การฝึกปฏิบัติ				
การประเมินผล				

2.การประเมินผล

หัวข้อ	Notes
Feedback จากพนักงานที่คุณสอนงาน	
สิ่งที่ดำเนินไปด้วยดี	
สิ่งที่ต้องปรับปรุง	
Feedback เกี่ยวกับสิ่งที่คุณสามารถปรับปรุงได้	

หัวข้อ	Notes
อุปสรรคต่อการสอนงานที่คุณเอาชนะได้	
วิธีที่คุณเอาชนะอุปสรรคต่อการสอนงานต่างๆ	
สาเหตุที่คุณไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคบางอย่างได้	
คุณสามารถทำอะไรที่แตกต่างออกไปได้ในการเตรียมตัวเพื่อการสอนงาน	
สิ่งที่ดำเนินไปได้ดีในระหว่างการสอนงาน	
Feedback เกี่ยวกับสิ่งที่คุณสามารถปรับปรุงได้	

แบบทดสอบก่อนเรียน
เรื่องการสอนงานสำหรับการอบรมการสอนงาน
สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

คำชี้แจง:

1. แบบทดสอบนี้ เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ที่นำไปใช้ในการวัดความรู้ด้านการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก
2. เวลาในการทำแบบทดสอบ 40 นาที
3. ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในกระดาษคำตอบหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. เพื่อให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงาน และเข้าใจแผนการผลิตขององค์กร
 - ข. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ค. เพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - ง. เพื่อให้พนักงานได้รู้ปัญหาในการทำงาน และหาทางแก้ไขร่วมกับหัวหน้างาน
2. ความจำเป็นในการสอนงานของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงานจะเกิดขึ้นในกรณีใด
 - ก. พนักงานบรรจุใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - ข. พนักงานปัจจุบันที่มักทำงานผิดพลาด ล่าช้า ผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน
 - ค. พนักงานทำงานมาแล้ว 2 ปี ในแผนกอื่น แต่ได้โอนย้ายเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - ง. ถูกทุกข้อ เพราะมีความจำเป็นทุกกรณี
3. ข้อใดเป็นพฤติกรรมการสอนงานที่ถูกต้องของของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงาน
 - ก. ตรวจสอบการมาทำงานของพนักงาน และจัดให้เข้าทำงานในสายงาน
 - ข. บรรยายให้พนักงานได้รู้ว่าจะงานที่มอบหมายให้ทำนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร
 - ค. ชี้แจงให้รู้วัตถุประสงค์ของการทำงาน และแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
 - ง. สั่งให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย และเสร็จทันตามกำหนดเวลา
4. เมื่อท่านได้จัดเตรียมเนื้อหาที่จะสอนครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. การนำเนื้อหามาพิจารณาจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน
 - ข. การนำเนื้อหาจัดทำเอกสารประกอบการสอน
 - ค. การกำหนดตารางการสอนงาน
 - ง. การจัดทำแบบทดสอบหลังการสอนงาน

5. จงเรียงลำดับกระบวนการสอนงานให้ถูกต้อง
 - ก. ทดสอบก่อนเรียน - สาธิต - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
 - ข. เตรียมความพร้อม - เนื้อหาและสาธิต(การเรียนรู้) - ให้ลงมือปฏิบัติ - ประเมินผล
 - ค. ทำแผนการสอน - ให้ดูตัวอย่างชิ้นงานที่ดี - ให้ลงมือปฏิบัติ - ตรวจสอบชิ้นงาน
 - ง. แนะนำอุปกรณ์ - บอกวิธีทำงาน - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
6. ในขณะที่สอนงาน หากท่านพบว่าพนักงานหนึ่งเงียบไม่แสดงออกว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่ท่านกำลังสอน ท่านคิดว่าวิธีใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยเหลือพนักงานท่านนั้นให้สนใจในการสอนงานของท่าน
 - ก. หาวิธีดึงกลับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียน ชักชวนขอความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความเห็นนั้น
 - ข. เริ่มทบทวนให้ใหม่โดยการอธิบายหรือสาธิตซ้ำอีกครั้ง
 - ค. ไม่ปล่อยทิ้งเฉยโดยการตั้งคำถามคำถามให้ตอบ เพื่อทดสอบความเข้าใจ
 - ง. ต้องแสดงทักษะในการสอนให้เกิดความศรัทธาและยอมรับการสอนงานนั้น
7. วิธีใดที่จะช่วยให้ท่านประเมินความเข้าใจของพนักงานหลังได้รับการสอนงาน
 - ก. สังเกตสีหน้าและการแสดงออก เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่สอน
 - ข. สังเกตพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงให้รู้ว่า มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
 - ค. สอบถามเพิ่มเติมว่าต้องการความรู้เรื่องใดอีกบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีกว่านี้
 - ง. ตรวจสอบผลงานโดยรวม หากพบว่าปริมาณงานเพิ่มขึ้น แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปแล้ว
8. ข้อใดเป็นทักษะในการสื่อสารแบบสองทางของหัวหน้างานในขณะที่ทำการสอนงาน
 - ก. การแยกผู้เรียนออกจากผู้เรียนเร็ว เพื่อมิให้เกิดการเปรียบเทียบความสามารถกันเอง
 - ข. การบอกให้พนักงานรับรู้ข้อดี และข้อที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
 - ค. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา
 - ง. การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน
9. หัวหน้างานต้องใช้วิธีการอย่างไร ในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่?
 - ก. ควรสอนทีละน้อยอย่างเอาใจใส่เฉพาะเรื่องที่จำเป็นต่อการทำงานในขณะนั้น
 - ข. ควรสอนเน้นหลักการและทฤษฎีให้มาก จนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
 - ค. ควรสอนในบรรยากาศที่เป็นทางการเนื่องจากผู้ใหญ่มีวุฒิสูงและมักจะมีข้อโต้แย้ง
 - ง. ควรสอนร่วมกับพนักงานทั่วไปเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างวัย สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันได้

10. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์จากการหาพื้นความรู้ของผู้เรียน (Entering Behavior) มีอะไรบ้าง
- ก. เป็นการแสดงออกถึงความสนใจในตัวผู้เรียน
 - ข. เพื่อปรับผู้เรียนให้เท่ากับผู้เรียนคนอื่น
 - ค. ได้ทราบทักษะทางคำพูดของผู้เรียน ซึ่งคุณจะได้ใช้การสนทนาของคุณให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน
 - ง. เพื่อให้สามารถวางแผนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน
11. ข้อใดไม่ใช่บทบาทของผู้สอนงาน
- ก. ผู้สนับสนุน
 - ข. ผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้
 - ค. ผู้ประสานสัมพันธ์
 - ง. ผู้สร้างแรงจูงใจ
12. ทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญของผู้สอนงานในฐานะที่เป็นผู้ประสานสัมพันธ์คือข้อใด
- ก. ทักษะการฟัง
 - ข. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ
 - ค. ทักษะการเข้าใจผู้เรียน
 - ง. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
13. ข้อใดไม่ใช่ทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญในฐานะการมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนงาน
- ก. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
 - ข. ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้
 - ค. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน
 - ง. ทักษะการเข้าใจผู้เรียน
14. ทักษะผู้นำสำหรับการเป็นหัวหน้างาน เป็นทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานในการแสดงบทบาทใด
- ก. ผู้สนับสนุน
 - ข. ผู้สร้างแรงจูงใจ
 - ค. ผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้
 - ง. ผู้ประสานสัมพันธ์
15. ข้อใดไม่ใช่ทักษะการฟังของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์
- ก. ฟังอย่างตั้งใจความรู้สึกของผู้พูด (Listening for feeling)
 - ข. ค้นหาความรู้สึก (Prompting Feeling)
 - ค. สะท้อนความรู้สึก (Reflecting Feeling)
 - ง. ไม่มีข้อใดถูก

16. ข้อใดไม่ใช่ทักษะการตั้งคำถามของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์
- ก. คำถามบ่งชี้หรือระบุ
 - ข. คำถามให้อธิบาย
 - ค. คำถามให้เกิดการเปรียบเทียบ
 - ง. คำถามให้วิเคราะห์
17. ทักษะแรกที่ผู้สอนงานจำเป็นต้องปฏิบัติต่อผู้ถูกสอนงาน คือ ทักษะใด
- ก. การตั้งคำถาม
 - ข. การสร้างปฏิสัมพันธ์
 - ค. การฟัง
 - ง. การสอน
18. ในฐานะที่ผู้สอนงานมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอด ท่านคิดว่าทักษะข้อใดที่ผู้สอนงานไม่จำเป็นต้องมีก็ได้
- ก. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
 - ข. รู้ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้
 - ค. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน
 - ง. ไม่มีข้อถูก
19. กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด
- ก. การเตรียมการ
 - ข. เนื้อหาและสาระ
 - ค. การประเมินผล
 - ง. การฝึกปฏิบัติ
20. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
- ก. ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพ
 - ข. กระตุ้นการถามคำถาม
 - ค. เอกสารที่อ่านง่าย ชัดเจนและสะดวกในการพกพา
 - ง. การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์
21. การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้
- ก. ฉันเห็น/ฉันคิด/ฉันรู้สึก/ฉันอยากให้.....
 - ข. ฉันคิดว่า/ฉันอยากให้/ฉันสบายใจ
 - ค. ฉันเป็นห่วง/ฉันอยากให้
 - ง. ไม่มีข้อใดถูก

22. ข้อใดไม่ใช่คุณลักษณะที่ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ก. มีความรู้รอบตัว

ข. เตรียมตัวสำหรับการสอนงาน

ค. บอกความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของการสอนงานอย่างชัดเจน

ง. ทำการสอนงานตามระดับการเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน

23. ข้อใดต่อไปนี้ถูกต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์

ก. 10% ของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ฟัง

ข. 15% ของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ อ่าน

ค. 25% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ดู

ง. 50% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ การลงมือฝึกจริง ๆ

24. ในการวางแผนการสอนให้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด

ก. อะไร ที่ไหน

ข. เมื่อใด นานเท่าใด

ค. แต่งกายอย่างไร ต้องใช้ใครบ้าง

ง. วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ติดตามผล

25. ข้อใดไม่ใช่การเตรียมการ (Prepare) ของกระบวนการสอนงาน

ก. กำหนดวิธีกระบวนการถ่ายทอดความรู้

ข. การอธิบายเนื้อหา

ค. การจัดเตรียมสถานที่

ง. การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน

26. ข้อใดคือกระบวนการสอนงานขั้นการฝึกปฏิบัติ ยกเว้นข้อใด

ก. การให้ผู้เรียนทดลองทำงาน

ข. การสาธิต

ค. การดูแลการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

ง. การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ

27. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่ตัวพนักงานหรือผู้ถูกสอนงาน

ก. สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ข. ลดอัตราการลาออก

ค. การทำงานมีประสิทธิภาพ

ง. สร้างยอดขายและกำไร

28. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่หัวหน้างานหรือผู้จัดการ

ก. ความปลอดภัยของพนักงาน

ข. สร้างยอดขายและกำไร

ค. สร้างขวัญและกำลังใจให้ทีม

ง. ลดอัตราการลาออก

29. ช่วงเวลาใดไม่เหมาะกับการสอนงาน

ก. เช้า ก่อนเข้างาน

ข. บ่าย หลังอาหารกลางวัน

ค. เย็น ช่วงพีคไทม์

ง. ค่ำ หลังเลิกงาน

30. ข้อใดทำไมจึงต้องมีการสอนงาน

ก. มีพนักงานใหม่

ข. มีเครื่องมือหรือวิธีการทำงานใหม่

ค. มีได้รับตำแหน่งใหม่

ง. ถูกทุกข้อ



แบบทดสอบหลังเรียน
เรื่องการสอนงานสำหรับการอบรมการสอนงาน
สำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก

คำชี้แจง:

1. แบบทดสอบนี้ เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ที่นำไปใช้ในการวัดความรู้ด้านการสอนงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีก
2. เวลาในการทำแบบทดสอบ 40 นาที
3. ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในกระดาษคำตอบหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ทักษะผู้นำสำหรับการเป็นหัวหน้างาน เป็นทักษะที่สำคัญของผู้สอนงานในการแสดงบทบาทใด
 - ก. ผู้สนับสนุน
 - ข. ผู้สร้างแรงจูงใจ
 - ค. ผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้
 - ง. ผู้ประสานสัมพันธ์
2. ข้อใดไม่ใช่ทักษะการฟังของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์
 - ก. ฟังอย่างตั้งใจความรู้สึกของผู้พูด (Listening for feeling)
 - ข. ค้นหาความรู้สึก (Prompting Feeling)
 - ค. สะท้อนความรู้สึก (Reflecting Feeling)
 - ง. ไม่มีข้อใดถูก
3. ข้อใดไม่ใช่ทักษะการตั้งคำถามของผู้สอนงานในฐานะเป็นผู้ประสานสัมพันธ์
 - ก. คำถามบ่งชี้หรือระบุ
 - ข. คำถามให้อธิบาย
 - ค. คำถามให้เกิดการเปรียบเทียบ
 - ง. คำถามให้วิเคราะห์
4. ทักษะแรกที่ผู้สอนงานจำเป็นต้องปฏิบัติต่อผู้ถูกสอนงาน คือ ทักษะใด
 - ก. การตั้งคำถาม
 - ข. การสร้างปฏิสัมพันธ์
 - ค. การฟัง
 - ง. การสอน

5. วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. เพื่อให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงาน และเข้าใจแผนการผลิตขององค์กร
 - ข. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ค. เพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - ง. เพื่อให้พนักงานได้รู้ปัญหาในการทำงาน และหาทางแก้ไขร่วมกับหัวหน้างาน
6. เมื่อท่านได้จัดเตรียมเนื้อหาที่จะสอนครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือข้อใดต่อไปนี้
 - ก. การนำเนื้อหาามาพิจารณาจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน
 - ข. การนำเนื้อหาามาจัดทำเอกสารประกอบการสอน
 - ค. การกำหนดตารางการสอนงาน
 - ง. การจัดทำแบบทดสอบหลังการสอนงาน
7. ข้อใดเป็นพฤติกรรมการสอนงานที่ถูกต้องของของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงาน
 - ก. ตรวจสอบการทำงานของพนักงาน และจัดให้เข้าทำงานในสายงาน
 - ข. บรรยายให้พนักงานได้รู้ว่าจะงานที่มอบหมายให้ทำนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร
 - ค. ชี้แจงให้รู้วัตถุประสงค์ของการทำงาน และแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
 - ง. สั่งให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย และเสร็จทันตามกำหนดเวลา
8. หัวหน้างานต้องใช้วิธีการอย่างไร ในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่?
 - ก. ควรสอนทีละน้อยอย่างเอาใจใส่เฉพาะเรื่องที่จำเป็นต่อการทำงานในขณะนั้น
 - ข. ควรสอนเน้นหลักการและทฤษฎีให้มาก จนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
 - ค. ควรสอนในบรรยากาศที่เป็นทางการเนื่องจากผู้ใหญ่มีวุฒิสูงและมักจะมีข้อโต้แย้ง
 - ง. ควรสอนร่วมกับพนักงานทั่วไปเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างวัย สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันได้
9. จงเรียงลำดับกระบวนการสอนงานให้ถูกต้อง
 - ก. ทดสอบก่อนเรียน - สาธิต - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
 - ข. เตรียมความพร้อม - เนื้อหาและสาธิต(การเรียนรู้) - ให้ลงมือปฏิบัติ - ประเมินผล
 - ค. ทำแผนการสอน - ให้ดูตัวอย่างชิ้นงานที่ดี - ให้ลงมือปฏิบัติ - ตรวจสอบชิ้นงาน
 - ง. แนะนำอุปกรณ์ - บอกวิธีทำงาน - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
10. ในขณะที่สอนงาน หากท่านพบว่าพนักงานนั่งเฉยไม่แสดงออกว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่ท่านกำลังสอน ท่านคิดว่าวิธีใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยเหลือพนักงานท่านนั้นให้สนใจในการสอนงานของท่าน
 - ก. หาวิธีดึงกลับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียน ชักชวนขอความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความเห็นนั้น
 - ข. เริ่มทบทวนให้ใหม่โดยการอธิบายหรือสาธิตซ้ำอีกครั้ง
 - ค. ไม่ปล่อยยั้งนิ่งเฉยโดยการตั้งคำถามคำถามให้ตอบ เพื่อทดสอบความเข้าใจ
 - ง. ต้องแสดงทักษะในการสอนให้เกิดความศรัทธาและยอมรับการสอนงานนั้น

11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อที่ต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์
- 10% ของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ฟัง
 - 15% ของมนุษย์สามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ อ่าน
 - 25% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ ดู
 - 50% ของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้เพียงแค่ การลงมือฝึกจริงๆ
12. ในการวางแผนการสอนให้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด
- อะไร ที่ไหน
 - เมื่อใด นานเท่าใด
 - แต่งกายอย่างไร ต้องใช้ใครบ้าง
 - วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ติดตามผล
13. ข้อใดไม่ใช่การเตรียมการ (Prepare) ของกระบวนการสอนงาน
- กำหนดวิธีกระบวนการถ่ายทอดความรู้
 - การอธิบายเนื้อหา
 - การจัดเตรียมสถานที่
 - การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน
14. วิธีใดที่จะช่วยให้ท่านประเมินความเข้าใจของพนักงานหลังได้รับการสอนงาน
- สังเกตสีหน้าและการแสดงออก เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่สอน
 - สังเกตพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงให้เห็นว่า มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
 - สอบถามเพิ่มเติมว่าต้องการความรู้เรื่องใดอีกบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีกว่านี้
 - ตรวจสอบผลงานโดยรวม หากพบว่าปริมาณงานเพิ่มขึ้น แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปแล้ว
15. ความจำเป็นในการสอนงานของผู้บริหารในฐานะผู้สอนงานจะเกิดขึ้นในกรณีใด
- พนักงานบรรจุใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - พนักงานปัจจุบันที่มักทำงานผิดพลาด ล่าช้า ผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน
 - พนักงานทำงานมาแล้ว 2 ปี ในแผนกอื่น แต่ได้โอนย้ายเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
 - ถูกทุกข้อ เพราะมีความจำเป็นทุกกรณี
16. ข้อใดเป็นทักษะในการสื่อสารแบบสองทางของหัวหน้างานในขณะทำการสอนงาน
- การแยกผู้เรียนออกจากผู้เรียนเร็ว เพื่อมิให้เกิดการเปรียบเทียบความสามารถกันเอง
 - การบอกให้พนักงานรับรู้ข้อดี และข้อที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
 - การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา
 - การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

17. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์จากการหาพื้นความรู้ของผู้เรียน (Entering Behavior) มีอะไรบ้าง
- ก. เป็นการแสดงออกถึงความสนใจในตัวผู้เรียน
 - ข. เพื่อปรับผู้เรียนให้เท่ากับผู้เรียนคนอื่น
 - ค. ได้ทราบทักษะทางคำพูดของผู้เรียน ซึ่งคุณจะได้ใช้การสนทนาของคุณให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน
 - ง. เพื่อให้สามารถวางแผนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน
18. ข้อใดไม่ใช่บทบาทของผู้สอนงาน
- ก. ผู้สนับสนุน
 - ข. ผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้
 - ค. ผู้ประสานสัมพันธ์
 - ง. ผู้สร้างแรงจูงใจ
19. ทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญของผู้สอนงานในฐานะที่เป็นผู้ประสานสัมพันธ์คือข้อใด
- ก. ทักษะการฟัง
 - ข. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ
 - ค. ทักษะการเข้าใจผู้เรียน
 - ง. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
20. ข้อใดไม่ใช่ทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญในฐานะการมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนงาน
- ก. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
 - ข. ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้
 - ค. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน
 - ง. ทักษะการเข้าใจผู้เรียน
21. ในฐานะที่ผู้สอนงานมีบทบาทเป็นผู้สอน/ผู้ถ่ายทอด ท่านคิดว่าทักษะข้อใดที่ผู้สอนงานไม่จำเป็นต้องมีก็ได้
- ก. ทักษะการถ่ายทอดความรู้
 - ข. รู้ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้
 - ค. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน
 - ง. ไม่มีข้อถูก
22. กระบวนการสอนงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ ยกเว้นข้อใด
- ก. การเตรียมการ
 - ข. เนื้อหาและสาระ
 - ค. การประเมินผล
 - ง. การฝึกปฏิบัติ

23. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
- ก. ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพ
 - ข. กระตุ้นการถามคำถาม
 - ค. เอกสารที่อ่านง่าย ชัดเจนและสะดวกในการพกพา
 - ง. การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์
24. การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้
- ก. ฉันเห็น/ฉันคิด/ฉันรู้สึก/ฉันอยากให้...
 - ข. ฉันคิดว่า/ฉันอยากให้/ฉันสบายใจ
 - ค. ฉันเป็นห่วง/ฉันอยากให้
 - ง. ไม่มีข้อใดถูก
25. ข้อใดไม่ใช่คุณลักษณะที่ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพื่อให้การสอนงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ก. มีความรู้รอบตัว
 - ข. เตรียมตัวสำหรับการสอนงาน
 - ค. บอกความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของการสอนงานอย่างชัดเจน
 - ง. ทำการสอนงานตามระดับการเรียนรู้ของผู้ถูกสอนงานหรือผู้เรียน
26. ช่วงเวลาใดไม่เหมาะกับการสอนงาน
- ก. เช้า ก่อนเข้างาน
 - ข. บ่าย หลังอาหารกลางวัน
 - ค. เย็น ช่วงพีคไทม์
 - ง. ค่ำ หลังเลิกงาน
27. ข้อใดทำไมจึงต้องมีการสอนงาน
- ก. มีพนักงานใหม่
 - ข. มีเครื่องมือหรือวิธีการทำงานใหม่
 - ค. มีได้รับตำแหน่งใหม่
 - ง. ถูกทุกข้อ
28. ต่อไปนี้คือกระบวนการสอนงานขั้นการฝึกปฏิบัติ ยกเว้นข้อใด
- ก. การให้ผู้เรียนทดลองทำงาน
 - ข. การสาธิต
 - ค. การดูแลการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิด
 - ง. การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ

29. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่ตัวพนักงานหรือผู้ถูกสอนงาน

ก. สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ข. ลดอัตราการลาออก

ค. การทำงานมีประสิทธิภาพ

ง. สร้างยอดขายและกำไร

30. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการสอนงานที่เกิดแก่หัวหน้างานหรือผู้จัดการ

ก. ความปลอดภัยของพนักงาน

ข. สร้างยอดขายและกำไร

ค. สร้างขวัญและกำลังใจให้ทีม

ง. ลดอัตราการลาออก



ภาคผนวก

รูปแบบการสอนงานสำหรับผู้บริหารสายปฏิบัติการธุรกิจค้าปลีก



แบบสังเกตการณ์

ผู้สังเกตการณ์.....

กลุ่มที่ ชื่อกลุ่ม

การแบ่งและการทำตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนภายในกลุ่ม ☐ ดี ☐ ไม่ดี

เหตุผล.....

.....

.....

.....

ความร่วมมือภายในกลุ่ม ☐ ดี ☐ ไม่ดี

เหตุผล.....

.....

.....

.....

การถกแถลงภายในกลุ่มตรงตามหัวข้อหรือไม่ ☐ ดี ☐ ไม่ดี

เหตุผล.....

.....

.....

.....

ใบสรุปกิจกรรม

ชื่อผู้เข้าอบรม กลุ่มที่ ชื่อกลุ่ม

1. สิ่งที่ได้รับจากการทำกิจกรรม

[illegible]

2. คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

[illegible]

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายนิสสรณ์ บำเพ็ญ
วันเดือนปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดระยอง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2357/58 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2541	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การโรงแรม) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2552	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2560	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่) จาก มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ